

مجلة

# البحوث الإدارية

في هذا العدد

## البيئة السياسية للإدارة العامة الحالة الاقتصادية للمرأة المصرية

بحوث محكمة \*\*\*

- \* مصر وبداية عصر التجارة الإلكترونية في القرن الواحد والعشرين .
- \* تقييم الكفاءة الإدارية للمشروعات الصناعية الصغيرة في جمهورية مصر العربية .





أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

تدريب - بحوث - استشارات - تعليم

# مجلة البحوث الإدارية

العدد الأول - يناير ٢٠٠٠م

## مجلة

### البحوث الإدارية

فصلية أكاديمية علمية تعنى  
بالبحث العلمي  
في مجالات الإدارة  
والعلوم المتصلة بها



رئيسي مجلس الإدارة

د. محمد حسن العزازي

رئيسي التحرير

د. حمدي عبد العظيم

## مستشارو التحرير

١.أ.د/ عاطف صدقي

٢.أ.د/ علي لطفي

٣.أ.د/ عاطف عبيد

٤.أ.د/ علي عبد المجيد عبده

٥.أ.د/ عادل عبد الحميد عز

٦.أ.د/ عمرو غنايم

٧.أ.د/ محمد كمال أبو هند

٨.أ.د/ كمال حمدي أبو الخير

٩.أ.د/ حسن محمد خير الدين

١٠.أ.د/ سيد محمود الهواري

١١.أ.د/ علي عبد الوهاب

١٢.أ.د/ فريد راغب النجار

١٣.أ.د/ حسن محمد غلاب

١٤.أ.د/ مصطفى بهجت عبد المتعال

١٥.أ.د/ محمود سمير طوبار

١٦.أ.د/ شوقي حسين

١٧.أ.د/ العشري حسين درويش

١٨.أ.د/ منير سالم

١٩.أ.د/ محمد كامل ريجان

٢٠.أ.د/ حسن أبو زيد

٢١.أ.د/ محمود صادق بازركة

٢٢.أ.د/ صلاح الدين صادق

٢٣.أ.د/ حسن حسني محمد

توجه جميع المراسلات والأبحاث باسم

رئيس التحرير على العنوان التالي :

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

كورنيش النيل مدخل المعادي - القاهرة

ص. ب : ٢٢٢٢ القاهرة

ت : ٣٥٨٤٤٨٧

فاكس : ٣٥٨٢٩٠١

## محتويات العدد

م	الموضوع	الصفحة
١-	افتتاحية العدد : البيئة السياسية للإدارة العامة أ.د. محمد حسن العزاوي .....	٤
٢-	كلمة رئيس التحرير : الحالة الاقتصادية للمرأة المصرية أ.د. حمدي عبد العظيم .....	٧
٣-	بحوث محكمة : أ- مصر وبداية عصر التجارة الإلكترونية في القرن الواحد والعشرين د. جمال عبد السميع محمد .....	١١
	ب- تقييم الكفاءة الإدارية للمشروعات الصناعية الصغيرة في جمهورية مصر العربية إعداد / مجموعة من الباحثين .....	٢٤
٤-	أثر تطبيق إتفاقية الجاتس على مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر أ.د. حمدي عبد العظيم .....	٨٩

﴿ جميع الآراء الواردة في هذه المجلة تعبر عن وجهة نظر أصحابها ولا تعبر بالضرورة عن رأي الأكاديمية ﴾



## كلمة رئيس الأكاديمية

### الجمعية السياسية للإدارة العامة

أ.د/ محمد حسن العزازي

والخاصة بالنظم الاجتماعية وأبعادها المعقدة والنظرة إليها داخل النظام (أجبال) الثقافي العام المتواجدة بداخله، هي البداية المحددة لما نطلق عليه المدخل البيئي للنظم الاجتماعية (٩).

ومفهوما للمدخل البيئي يتلخص في تحديد الأنظمة المختلفة التي يتكون منها أجال الثقافي بمعنى The Culture Context والعلاقات المتفاعلة بين هذه الأنظمة وتحديد هذه الأنظمة بأربعة أنظمة أساسية هي:

النظام الاجتماعي والنظام الاقتصادي والنظام السياسي والنظام القيمي.

والنظام السياسي إذا كان متعدد الأحزاب أو يأخذ بنظام الحزب الواحد أمر محسوم والنظام الاجتماعي، سواء من ناحية البنية أو من ناحية الجماعات غير الرميّة والوسائل والأداليب المستخدمة لتحقيق أهدافها، يحكمه قواعد إرضائها المجتمع لنفسه إلى حد بعيد وأيضاً فيما يتعلق بالنظام القيمي خاصة فيما يتعلق بالدين يأخذ وضعاً مقنناً داخل المجتمع ارتضى لنفسه العلمانية Secularism (الدنيوية).

أما في الدول النامية فإننا نجد في بعض الأحيان أن النظام المسيطر على تفكير المجتمع نظام يتوقف على حسمه العملية التنموية بصورة عامة مثل ما هو الحال في إيران على سبيل المثال حيث لم يتخذ المجتمع القرار الخاص بنظام الدولة (دولة دينية أم دولة دنيوية أم مزيج بينهما).

ومما سبق ايضاحه لرى أنه علاوة على الأهمية الحتمية لوضع النظم الأربعة المكونة

انطلاقاً من النظرية العامة للنظم يعنى المدخل البيئي أن النظم الاجتماعية يختلف أشكالها وأنواعها ووظائفها تتأثر وتؤثر في البيئة التي تعمل بداخلها، ولفظ "عمل" المستخدم في المقالة السابقة في غايته من الأهمية. فأى منظمة اجتماعية سواء كانت رسمية بمعنى أنها جزء من التنظيم الحكومي أو غير رسمية بمعنى أنها خارج التنظيم الحكومي مثل الأحزاب أو النقابات أو الجمعيات المختلفة تنشأ من أجل القيام بوظيفة معينة، ومن البديهي أن إمكانية المنظمة الاجتماعية في الحفاظ على بقائها داخل البيئة مرهونة بقدرتها على القيام بالوظيفة التي نشئت من أجلها.

وحداثة المدخل البيئي تعود - في رأينا - إلى حداثة اصطلاح النظم الاجتماعية، فحتى بداية النصف الأول من القرن العشرين لم يأخذ هذا الاصطلاح أهمية تذكر.

والنا نعى باستخدام هذا المصطلح العلاقات المتفاعلة بين مختلف النظم الاجتماعية، The System of Social Interaction والتي نرى عليها مفهومنا للمدخل البيئي.

ومن هذا المنهج يمكن لنا أن نؤكد أن نموذج (V) Max Weber والخاص بالعلاقات الاجتماعية وأنماط السلوك الرشيد لا يخلو من قصور لتأصيل مفهوم المدخل البيئي، ونفس القول ينطبق بالنسبة للعالم Pareto ومعالجته الخاصة بتوازن النظم الاجتماعية.

والنا نجد أن أبحاث العالم Sorokins

للمجال التقافى فى اعتبار عندما تنطرق إلى  
إيضاح أو تحليل إحداها أو جزئية تابعة لها يجب  
أن نحاول التعرف على النظام المسيطر أى الذى  
يشغل الحيز الأكبر من تفكير المجتمع.

### البيئة السياسية للإدارة العامة :

بادئ ذي بدء نؤكد على أن تطور الإدارة  
العامة ارتبط ارتباطاً عضوياً بتطور الدولة،  
بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة العامة هى الإدارة  
التي يمكن عن طريقها تنفيذ السياسة العامة  
للدولة، وإنها من جهة أخرى تشترك بصورة  
معينة تطبيق أو تصع - حسب الاتجاهات  
السياسة السائدة - فى تشكيل أهداف الدولة،  
وتحديد وظائفها. إلا أن هذا لا يعنى أن الإدارة  
العامة - بمعنى البرورقراطية - تكون دائماً فى  
حالة "ولفاق" أو "البحاج" مع السلطة السياسية.  
فالاستقواء التاريخي والواقع الحال فى كثير من  
الأحيان يوضح لنا أن الإدارة العامة تحاول دائماً  
أبداً أن تتمتع بدرجة من الاستقلالية  
autonomy بين المجتمع والسلطة السياسية، ومما  
لا شك فيه أن التنظيم البرورقراطى بقواعده  
المميزة والإستقلالية المهنية Professional  
autonomy  
قد مكنتها - إلى حد ما - من تحقيق هذا.  
والسلطة السياسية بدورها تحاول الحد من هذه  
الاستقلالية وسبيلها فى ذلك وضع الإدارة  
العامة تحت الرقابة السياسية من ناحية والحد من  
دورها فى رسم السياسة العامة من ناحية أخرى.

مما سبق يتضح لنا أن البيئة السياسية هى  
التي تحدد فى النهاية هيكل وظيفية ومكانة  
الإدارة العامة داخل المجال التقافى التى تعمل فى  
إطاره. فتهتم طبيعة الإدارة العامة من أجندة  
الإصلاح أو التطوير أمر مستحيل إن لم نضع فى

الاعتبار المجال التقافى على وجه العموم والنظام  
السياسى على وجه الخصوص.

والدراسات التاريخية المستفيضة للعالم  
Eisenstadt للتظيم السياسية للعديد من  
الحضارات منذ الفراعنة وحتى الإمبراطوريات  
الاستعمارية - أوضحت لنا أن الأنماط المختلفة  
للبرورقراطية كانت تتوقف دائماً أبداً على  
طبيعة النظام السياسى. ونحن نميل إلى تحديد  
أنماط الإدارة العامة وعلاقتها بالنظام السياسى  
بمطابقين أساسيين، الأول هو السائد فى الدول  
النامية حيث يخطط الحساب بالنسب فىصعب  
التمييز بين القوى السياسية والجهاز البرورقراطى  
والثانى حيث تسأخذ البرورقراطية مكانة مرموقة  
داخل النظام السياسى ولكن تكون حدودها  
واضحة وبعد أن أوضنا مفهومنا للمدخل  
البيئى وأكدنا على أن الإدارة العامة بالرغم من  
أن تطورها كان مرتبطاً بنشوء الدولة ككيان  
سياسى إلا أن هناك طابعا "ثقافيا" يبين وبين  
النظام السياسى تنقل إلى منافسة التصادج  
التحليلية للنظام السياسى والى أكدنا فيما سبق  
أنها - حتى الآن - هى البديل المكمل للمم  
السياسة التقليدية والذى يهتم فى المقام الأول  
بالأشكال التى تمارس بها السلطة ووسائل إمداد  
السلطة والوظائف القانونية للسلطة. فمثل هذه  
الدراسات لا تكفى فى رأينا للتعرف على البيئة  
السياسية للإدارة العامة بمعنى التعرف على  
العلاقات التفاعلية بين البيئة السياسية والإدارة  
العامة.

وفى هذا المجال طور العالم David Easton  
نموذجاً يحاول بواسطته تحليل جميع التنظيم  
السياسية المقارنة Crossnational وهو يستخدم  
التحليل الهيكلى (البنائى) الوظيفى.

الثاني: دعم النظام السياسي لسلطويته من خلال الجزاءات Sanction التي يسنها تسيرى على المجتمع ككبل ووسيلته فى ذلك الجهاز البيروقراطى.

وتتفق هذه المقالة مع مفهوم Max Weber للدولة حيث يقول: "الدولة .. هى التى تحتكر شرعية استخدام السلطة المادية -الجزء المادى- داخل نطاق جغرافى معين".

الثالث: أكدنا فيما سبق على أن نشوء الإدارة العامة ارتباط بنشوء الدولة. ودون الخوض فى التفاصيل والمناهج المتعددة التى تناقش إلى أى مدى يمكن تعريف النظام السياسى بالرجوع إلى مفهوم الدولة، نقول إن الإدارة هى فى النهاية الوسيلة التى من خلالها يعمل النظام السياسى على الحفاظ على بقائه بمعنى استمراريته. وهذه هى النقطة التى يركز عليها Easton فى نموذج التحليلى. فهو لا يعطى الأولوية لقدرات النظام السياسى التى تساهم وبدرجات مختلفة فى اتخاذ القرار، ولكنه يتساءل حول قدرة النظام فى الحفاظ على بقائه. وفى هذا الجدل يتساءل ايستون: "من أين يستمد النظام السياسى قدرته فى الحفاظ على بقائه على مر الزمن؟ ما هى الأسباب الكامنة فى طبيعة النظام؟ ما هى الشروط التى إذا لم تتوافر أصبح بقاء النظام مهددا؟".

Structural-Functional Analysis والنسخة السيبرنى Cybernetic أو ما يطلق عليه السيبرناطيقى أى علم التنظيم الدائى لوضع نموذج أساسى للنظام السياسى يبرخى منه توصيف العمليات السياسية التى تدور داخل النظام وتحليلها والتنبؤ بما يمكن أن يحدث للنظام. وهو ينظر للنظام السياسى كنظام فرعى Subsystem من النظام الاجتماعى الكلى Social System.

ويعود - تينبا - لمتطلق Easton والخاص بالنظرة للنظام السياسى كنظام مستقل - تعبير "مستقل" هنا تجاوزا - يمثل بيئة البيروقراطية إلى الاعتبارات التالية :

الأول: قرارات النظام السياسى بأهمية. هذه القرارات تتعلق بتوزيع - كل ما له قيمة فى المجتمع - بالمفهوم الواسع.

the authoritative allocation of values أى التخصيص السلطوى للقيم لقرارات التخصيص التى يتخذها النظام السياسى هى فى النهاية قرارات سلطوية، والسلطوية هنا تسرى على الجهاز البيروقراطى والذى يمثل "حلقة الوصل" بين النظام السياسى والمجتمع فى المقام الأول. ولا يمكن لنا أن نتخيل سياسة غير سلطوية لأن النظام السياسى يدعم هذه السلطوية سواء بالحوافز الإيجابية أو السلبية.







## الحالة الاقتصادية للمرأة المصرية

إعداد : دكتور / حمدي عبد العظيم

أستاذ الاقتصاد وعميد مركز البحوث

أكاديمية السادات للعلوم الإدارية

وقد نلاحظ حدوث تغيرات جوهرية في هذه الاتجاهات خلال السبعينات والثمانينات حيث هبطت نسبة المعوزين على تولى المرأة الأمريكية المهلة للرئاسة للولايات المتحدة إلى ١٢٪ فقط عام ١٩٨٧، وفي نفس هذا التوقيت انخفضت نسبة المعوزين على حصول المرأة على دخل من العمل إذا كان لها زوج يعولها إلى ٢٢٪ فقط كما انخفضت نسبة الذين يرون أن الرجل أفضل من المرأة في العمل السياسي إلى ٣٦٪ فقط مقابل ٦٢٪ في الثلاثينات من القرن العشرين.

وتوضح بعض الدراسات أن طريقة حياة المرأة المعاصرة وهي تعمل وتحقق إيرادات للأسرة وفي نفس الوقت تتحمل مسؤولية إدارة المنزل، وما يرتبط بذلك من اضطرابات وعدم استقرار يجعل معظم النساء العاملات يقطعن الوقت من ساعات النوم لمواجهة متطلبات هذه الحياة في الوقت الذي لا يساهم فيه الرجال بنسبة ٥٠٪ في الأعمال المنزلية أو في رعاية الأطفال.

وتعبر المرأة في الدول الصناعية المتقدمة أفضل حالاً منها في الدول النامية سواء من حيث المستوى الاقتصادي أو من حيث المشاركة السياسية في الأحزاب وفي البرلمان وفي المجالس الشعبية وفي المجالس المحلية حيث نجد أن نسبة تمثيل المرأة في الفلبين في عضوية مجلس النواب لا تتعدى ١٠٪ عام ١٩٩٢، وفي مجلس

تعتبر العوامل الاقتصادية من أهم العوامل المؤثرة على المشاركة السياسية في المجتمع بصفة عامة، وعلى المشاركة النسائية في العمل السياسي بصفة خاصة، ولقد تبين من بعض الدراسات السياسية أن الوضع الاقتصادي لأي طبقة أو فئة من فئات المجتمع يرجع إلى علاقة هذه الطبقة أو الفئة بوسائل الإنتاج الهامة في المجتمع، وأن هذا الوضع الاقتصادي هو الذي يحدد نصيب تلك الفئة أو الطبقة من السلطة أو المشاركة السياسية ولا يعني ذلك وجود مساواة بين الوزن الاقتصادي والوزن السياسي لتلك الفئة أو الطبقة بل يعني إمكانية مشاركتها في أحداث التغيرات الاقتصادية والاجتماعية التقدمية من خلال العمل السياسي.

ولا يخفى أن العوامل الاقتصادية كانت لها أكبر الأثر في حدوث تحولات هامة في الرأي العام بشأن المشاركة السياسية للمرأة عبر عدة حقبات تاريخية مختلفة، إذ تبين من أحد استطلاعات الرأي العام في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية الثلاثينات من القرن الماضي رفض الأغلبية بنسبة ٦٦٪ بالتصويت لصالح امرأة مؤهلة جداً لكى تصبح رئيسة للبلاد، في نفس هذا التوقيت كان رفض الرأي العام الأمريكي حصول المرأة على مال من العمل في الشركات أو في المصانع إذا كان لها زوج قادر على إعالتها (٧٨٪ ضد عمل المرأة الأمريكية).

كثيراً عنه في الدول النامية بصفة عامة نظراً لتقارب الظروف والعوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

### الوضع الاقتصادي للمرأة المصرية:

يعبر دور المرأة في المجتمع عن مستوى النمو الذي بلغه هذا المجتمع ودرجة تطوره فمثلاً أن درجة مشاركة المرأة في العمل الاقتصادي المنتج تعتبر انعكاساً لحركة المجتمع سياسياً واجتماعياً وثقافياً واقتصادياً.

ولا يخفى دور المرأة المصرية في مشاركة الرجل في العمل المنتج منذ فجر التاريخ حيث شاركت في صنع الحضارة وفي مزاولة كافة أوجه النشاط الاقتصادي.

وتوضح الاحصائيات الرامية أن عدد النساء العاملات يقرب من ٢,٥ مليون عاملة يمثلن حوالي ١٤٪ من إجمالي القوى العاملة في الدولة يعمل منهن في القطاع الحكومي حوالي ١,٣ مليون عاملة يمثلن ١١٪ من العاملين في الحكومة المركزية، ٥,٤٪ من عدد العاملين في الهيئات الاقتصادية، ٩,٦٪ من عدد العاملين في الهيئات الخدمية بينما ترتفع النسبة إلى ٧٤٪ من عدد العاملين في الإدارة المحلية.

وتتركز عمالة المرأة في قطاع السياحة حيث يمثلن ٤٧٪ من عدد العاملين فيه، ٤٤٪ في قطاع التأمينات والشئون الاجتماعية، ٣٧,١٪ في قطاع التعليم والبحوث والشباب والرياضة، ٣٥,٩٪ من إجمالي العاملين في قطاع الخدمات الصحية والدينية والقوى العاملة، ٣٥,٧٪ في قطاعات الثقافة والإعلام، ٢٦٪ في قطاع الاسكان والتشييد والتعمير، ٢٤٪ في قطاع المال والاقتصاد، ١٩,٥٪ في قطاعات الدواوين العامة والمجالس المحلية، ١٨,١٪ من عدد

الشيوخ ١٦,٦٪ في نفس العام، وفي الهند تبلغ نسبة تمثيل المرأة في مجلس الشعب الهندي (لوك سابها) ٨,١٪ وفي مجلس الولايات الهندي (راجيا سابها) ١١,٨٪ عام ١٩٨٠ وتصل هذه النسبة في أوغندا إلى ١٥٪ بعد تولي حركة المقاومة الوطنية الحكم برئاسة (يوري موسىغني) وتوجع الدراسات تدلي هذه النسب في تلك الدول إلى العنيد من المشكلات الطفلية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية. وذلك في الوقت الذي ترتفع فيه نسبة تمثيل المرأة في اليابان في مجلس النواب ٤٠,٦٪، وفي السويد ٤٠,٤٪، وفي النرويج ٣٦,٤٪ وفي فنلندا ٣٣,٦٪ وفي ألمانيا ٢٥,٥٪ وفي الولايات المتحدة الأمريكية ١٣,٣٪ وذلك وفقاً لبيانات تقرير التنمية البشرية في العالم لعام ١٩٩٨. وهكذا يمكن ملاحظة وجود علاقة ارتباط بين مستوى التقدم الاقتصادي للدول ومستوى المشاركة السياسية للمرأة بصفة عامة، وهي علاقة طردية بشكل دائم.

وعلى مستوى الوطن العربي نجد أن نسبة تمثيل المرأة في مجالس النواب وفي مجالس الشيوخ تعتبر أدنى المستويات العالمية حيث تبلغ في الحالة الأولى ٣,٦٪، وفي الحالة الثانية ٢,٥٪ وذلك وفقاً لبيانات الاقتصاد البرلماني الدولي عن عام ١٩٩٩.

ويجدر الإشارة إلى أن النسبة التي تستهدف الأمم المتحدة تحقيقها لمشاركة المرأة السياسية لا تقل عن ٣٠٪ كحد أدنى في البرلمانات الوطنية.

وتعتبر مصر جزءاً من الوطن العربي كما أنها دولة نامية في نفس الوقت ومن ثم فإن مستوى المشاركة السياسية للمرأة فيها لا يختلف

العاملين في قطاعات الدواوين العامة والجمالس  
اغلبية، ١٨,١٪ من عدد العاملين في قطاعات  
الصناعة والبرول، ١٧,٨٪ في قطاع الخدمات  
الرئاسية.

أما في قطاعات الزراعة والرعى فصل النسبة  
إلى ١٤,٤٪، وفي الاسكان والتشييد والتعمير  
١١,٦٪، وفي قطاع الكهرباء والطاقة بلغت  
النسبة ١١,٥٪ من اجمالي عدد العاملين، ٥,١٪  
في قطاع الأمن والعدالة، ٤,٨٪ في قطاعات  
النقل والطيران.

وتوضح الأرقام السابقة تركيز عمل المرأة  
المصرية في مجالات الخدمات الاجتماعية  
والسياحة والشئون الاجتماعية والشئون الدينية  
والثقافة والإعلام، وذلك وفقاً لبيانات وزارة  
الدولة للتنمية الإدارية حتى أول يناير ٢٠٠٠.

وفيما يتعلق بالمواقع القيادية التي تشغلها  
المرأة في العمل الحكومي نجد أن المرأة المصرية  
تشغل ٢٥٪ من إجمالي الوظائف القيادية في  
القطاع الحكومي عام ٢٠٠٠ مقابل ٢,٨٪ فقد  
عام ١٩٨١. وهو ما يعكس وجود تكافؤ  
للفرص المتاحة أمام المراهلات من النساء لشغل  
وظائف القيادة العليا وهو اتجاه إيجابي يعكس  
الالتزام بالقوانين المنظمة للعمل ووجود فرص  
مكافئة للجميع بصرف النظر عن الجنس أو  
اللون أو غيرها، وإن كانت لا تزال غير متناسبة  
مع نسبة عدد النساء في المجتمع إلى إجمالي عدد  
السكان والتي تصل إلى ٥٠٪ حسب  
إحصائيات الجهاز المركزي للتنمية العامة  
والإحصاء.

ويجدر الإشارة إلى أن الظروف الاقتصادية  
والأعباء التي تواجه الأسرة المصرية تفرض على  
كثير من النساء العمل في المنزل لقوات تواج

بين ١٠-١٢ ساعة يومياً في الإنتاج المنزلي مثل  
المنتجات الغذائية والملابس والإنتاج الحواسب  
والزراعي في الريف المصري الأمر الذي  
يستهلك جانباً كبيراً من طاقتهن وقتهن  
وجهدهن وبالتالي عدم وجود وقت أو جهد  
إضافي يسمح لمن بالعمل السياسي الفعال  
باعتباره عملاً عاماً يتطلب على تضيعة  
بأولويات المنزل وتربية الأبناء وهو ما لا تقله  
معظم السيدات العاملات ولا أزواجهن أو  
أبنائهن، وهو ما أكدته بعض الدراسات  
والتجارب التي قامت بها المعاهد الفنية وتبين  
منها أن المرأة تقوم بأعمال شاقة في المنزل دون  
أن تخرج للعمل الرمهي فضلاً عن مسؤوليتها  
عن اتفاق ما يزيد على ٨٥٪ من الدخل القومي  
باعتبارها عبادة ما تكون مسئولة عن ميزانية  
الأسرة ومسئولة عن التوفيق بين المواءمة بين  
الدخل والإنفاق.

ويجدر ملاحظة أن الظروف الاقتصادية  
الصعبة التي تعيشها كثير من النساء في الريف  
المصري يتوجب عليها ارتفاع نسبة تمسرب  
الفتيات من التعليم الابتدائي والإعدادي وغبة  
في العمل لتوفير دخل يغطي لدا احتياجاتهن  
وأسرهن من الأشياء الضرورية ومن ثم ارتفاع  
نسبة الأمية بين الإناث في مصر عنها بين  
الذكور الأمر الذي يؤدي إلى ضعف الوعى  
بأهمية المشاركة السياسية للنساء في المجالس  
البلدية أو المحلية أو الشعبية فضلاً عن عدم  
المشاركة في التصويت في العملية الانتخابية.  
وجدير بالذكر أن نسبة الأمية بين الإناث في  
مصر ترتفع إلى ٦١,٨٪ مقابل ٣٧,٨٪  
للذكور على مستوى الجمهورية وفقاً لبيانات  
الجهاز المركزي للتنمية العامة والإحصاء

عام ١٩٩٠/٢٠٠٠، وذلك فى الوقت الذى تقل فيه هذه النسبة إلى ١٪ فى الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً.

### البطالة لدى النساء:

يرتفع معدل البطالة بين الاناث إلى ضعف معدل بطالة الذكور والسدى يبلغ ١٠,٤٪ ويرجع ذلك إلى تضائل فرص العمل أمام المرأة فى الريف المصرى بعد أن انجذبت نسبة مساهمة المرأة فى العمل الزراعى إلى الإنخفاض من ٤٣٪ عام ١٩٦١ إلى ٢٥,٨٪ عام ١٩٧١، ثم إلى ١٤,٤٪ عام ٢٠٠٠ كما سبق القول.

ولا يخفى أن البطالة بما تنطوى عليه من انقطاع أو إنعدام الدخل تجعل المرأة غير قادرة اقتصادياً على تحمل أعباء الاتفاق على الدعاية الانتخابية، وهو الاتفاق الذى يحير من الصرف بالنسبة لثلث هؤلاء فى هذه الحالة. وقد تبين ذلك خلال الحملات الانتخابية التى قام بها المرشحون لعضوية مجلس الشعب المصرى عام ٢٠٠٠ والتى شهدت العديد من الهاجات غير المتوقعة.

### المرأة والفقر:

توضح إحدى الدراسات الصادرة عن اللجنة العامة لمجلس الشعب حول التنمية الاجتماعية هشاشة وضع المرأة بالنسبة لأحوال المعيشة حيث أن ٧٠٪ ممن يعيشون فى فقر مدقع (دخل أقل من جيبه يومياً) فى المجتمع من النساء. وترجع الدراسة ذلك إلى ظروف سوق العمل والتعليم العلمى والوضع الاجتماعى بالإضافة إلى الفشل فى إدراج رؤية نوعية فى التحليل والتخطيط الاقتصادى والفشى لتحديد الأسباب الهيكلية للفقر.

### المرأة المعيلة:

تشير التقديرات إلى أن نسبة الأسر التى تعولها نساء فى مصر تتراوح بين ١٢٪ - ١٦٪ معظمها فى القطاع غير الرسمى من أجل تدبير موارد مالية إضافية لإشباع الاحتياجات الأساسية للأسرة .

وتوضح دراسة أخرى قام بها الجهاز المركزى للتعبئة العامة والإحصاء عام ١٩٩٣ أن عدد الأسر التى تعولها نساء يمثل ١٧٪ من إجمالى عدد الأسر التى شملتها عينة الدراسة. وتبلغ هذه النسبة ١٦٪ فى الريف مقابل ١٨٪ فى الحضر.

### وترجع الدراسة أسباب الإعالة إلى ما يلى:

١- وفاة الزوج أو عائل الأسرة ويمثل ٧٣٪.

٢- مرض الزوج أو الإعاقة أو هجر الزوج ويمثل ٢٠٪ ومن بين هذه الفئة من تعتمد على التحويلات أو الإعانات يندلن ٤٥٪. أما من تعتمد على المعاشات فيمثلن ٣٨٪. ويعنى ذلك اعتماد هذه الفئة بشكل رئيسى على التحويلات الداخلية والمعاشات، وهو ما يتطلب دعم برامج الضمان الاجتماعى وتوسيع نطاق تغطيتها.

# مصر وبداية عصر التجارة الإلكترونية في القرن الواحد والعشرين



إعداد

دكتور جمال عبد السميع محمد  
مدرس بقسم الدراسات السياحية  
المعهد المصري العالي للسياحة والفنادق

## مشكلة الدراسة:

إن التجارة الإلكترونية Electronic Commerce تعتبر إحدى صور ثورة نظم المعلومات والاتصالات التي وفرت وسائل مستحالة في تبادل السلع والخدمات لم تكن معروفة من ذي قبل والتي تتميز بالسرعة والسهولة في الاستخدام عليها عن الصورة التقليدية المعروفة في إجراء العمليات التجارية وتوثيقها.

وتشهد الأسواق التجارية وتجميع الأعمال في مصر حالياً اعتماداً ملحوظاً بهذا النوع من التجارة خصوصاً بعد التمرر للانهيار والانتشار السريع الواسع في استخدامها في جميع أنحاء العالم ولدخول مصر في عصر التجارة الإلكترونية فليس الأمر يتطلب تهيئة البيئة المصرية لهذا التمرر من حيث تغير ما يلزم في القوانين المحلية وإعادة صياغتها وإصدار ما يلزم من

كبيرة بين الدول بعضها البعض إن لم نحاول الدول التنمية للحاق بركب الدول الأخرى (التقدمة) ويجب ملاحظة أن مقياس التقدم هنا هو مدى حصولها على تكنولوجيا متقدمة. وهذه الثورة التكنولوجية قد حققت تطوراً في عالم الاتصالات والتواصل المعلوماتي الذي انعكس بدوره على الحسابات الآلية (الكمبيوتر) والشبكات في شبكة الأنترنت التي تعتبر في حد ذاتها فقرة هائلة وأداة من أخطر أدوات العولمة Globalisation والشبكات العاملة على الأنترنت والخدمات التي تنشأ من خلالها قد أوجدت وسيلة جديدة من وسائل البيع والشراء وإجراء الصفقات والتي سوف تعتبر في وقت قريب من أهم وأكبر قنوات التجارة المحلية والدولية، وهي التي أطلق عليها بالتجارة الإلكترونية Electronic Commerce.

## أولاً المقدمة:

يعيش العالم الآن عصر ثورة تكنولوجيا المعلومات، حيث تعتبر نظم المعلومات من أهم مظاهر القرن الواحد والعشرين والتالي تمثل ثورة للمجتمعات وعندما تضاف إليها التكنولوجيا فإنها تعتبر المقاييس الحقيقية الذي يمكن أن تقاس عليه مدى تقدم المجتمعات في القرن الحادي الذي نلقف على أبوابه. ونظراً للتقدم الهائل في التكنولوجيا الذي يطغى كل يوم فإنه يصعب التنبؤ بما يمكن أن يحدث خلال هذا القرن حيث سيتحول مقياس الثروة في العالم من وضع كان من يملك فيه رأس المال يستفيد من لا يملك فيه رأس المال يستعملن لا يملك إلى وضع جديد وهو أن يستفيد من يملك تكنولوجيا المعلومات من لا يملك. وهذا سوف يؤدي إلى فجوة

تشريعات وقوانين جديدة وحصر أهم العضلات التي تواجه توسع نطاق التجارة الالكترونية ومن أهمها الخسبة الضريبية والجمركية للصفقات المبرمة من خلال التجارة الالكترونية وتوفيق القوانين المصرفية لسرية المدفوعات خلال هذا النوع من الصفقات كما أنه من الضروري وجود نظام محكم للرقابة على مثل هذه المعاملات وأيضاً توفير قدر كبير من الثقة لدى جمهور المستهلكين في التعامل مع شبكة الانترنت.

وبهذا نجد أن هناك تحدٍ واضح بين التشريعات والقوانين الموضوعية حالياً والقوانين والتشريعات التي تحتاجها التجارة الالكترونية والالتزام لنموها، حيث يكسرون التحدي والاختلاف في مدى الثقة في التعامل مع هذا النوع الجديد والقدرة على التعامل والتوافق معه.

حيث كان المشرع في الفكر القديم يتعامل مع منظمة وجودها دائم ولها وجود كيانى مادي أو تملك مقيم داخل الدولة لهذا النوع من السلعة التي يتم التعامل معها حيث يتم تطبيق القوانين والتشريعات عليها ولكن مع التجارة الالكترونية فإن الموضوع يختلف حيث ينحصر الفكر في عقد الصفقات والمعاملات عبر شبكة الانترنت وهنا تظهر العديد من

التحديات التي تحتاج إلى إجابات عنها:

- كيف يمكن توفير درجة من الأمان لهذا النوع المعاملات التجارية وحماية حقوق والتزامات جميع الأطراف واختصاصها للقوانين والتشريعات داخل الدولة.

- كيفية احتضار هذا النوع من التجارة (الالكترونية) والأرباح الناتجة عنها إلى الضريبة العامة على المبيعات والضريبة العامة على الدخل والرسوم الجمركية.

- كيفية حصر هذا النوع من المعاملات ومتابعتها وكيفية الرقابة عليها.

### هدف الدراسة :

إن صورة تكنولوجيا المعلومات وما تتسع عنها من مفاهيم جديدة مثل التجارة الالكترونية، شبكة الانترنت... الخ وكيفية التعامل مع هذه المفاهيم والمصطلحات الجديدة التي تصدر من أهم مظاهر القرن الواحد والعشرين استوجب الأمر التعرف على كل من هذه المفاهيم ودراسة كيفية تطبيقها وفرض الرقابة عليها وكيفية تمثيل وسن القوانين اللازمة لخدمة وتوسيع مجال التعامل معها مع دراسة مدى إمكانية دخول

مصر في مجال التجارة الالكترونية بالإضافة إلى التعرف على المعاملات الضريبية للصفقات والمعاملات والأرباح الناتجة عنها والمعاملات الجمركية لها من ناحية أخرى.

### منهج الدراسة:

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي حيث يتم تجميع المعلومات الخاصة بها والتعرف على المشكلات التي تواجه تطبيقها.

### أهمية الدراسة:

تعتبر التجارة الالكترونية سمة من سمات القرن الواحد والعشرين ومن الملاحظة أنه يتم استخدام تعبير التجارة الالكترونية كمترادف للانترنت في حين أن استخدام شبكة الانترنت في العمليات التجارية تعبر أحد وسائل التجارة الالكترونية التي تضم بمجانب الانترنت وسائل أخرى، ولا يمكن التعرف على خصائص الانترنت وأدائها عملها دون التعرف على الويب The Web وهو عبارة عن المنظومة الآلية التي تتولى تسويق أسلوب عمل المواقع الآلية Web Sites الخاصة بالمنتجات والشركات على شبكة الانترنت والدخول على كل موقع وتبادل المعلومات

وبين المواقع الأخرى وحفظها واسترجاعها وطاعتها والتخاطب معها.

ومصر كدولة تتفاعل مع البيئة العالمية الخارجية فعلياً أن تتوالم وتتفاعل مع المفصريات الدولية والدخول إلى هذا العالم الجديد وتأثر به وتأثر فيه فإنها يجب عليها التصرف عليها وعلى أسلوب التعامل معه وكيفية وضع الضوابط اللازمة لحماية المستهلكين ورجال الأعمال من المخاطر التي يمكن أن تنشأ عنه.

ومن خلال هذه الدراسة سوف يتم التعرف على أساليب التجارة الإلكترونية وعلى الانترنت على أساس أنها أحد استخداماتها كما سوف يتم تناول المخاطر المرتبطة بعمليات التجارة الإلكترونية عبر الانترنت من ناحية، ومن ناحية أخرى سوف يتم تناول كيفية تغلب مصر على المعلومات التي يمكن أن تقابلها في ظل الدخول في مجال التجارة الإلكترونية وكيفية حماية الأفراد ورجال الأعمال.

### شبكة الانترنت:

تعد شبكة الانترنت من أكثر الوسائل الآلة شهرة في مجال تبادل المعلومات واتمام العمليات التجارية وأوسعها انتشاراً في مجال الأفراد مع بعضهم البعض

وبين المنشآت والمنظمات الدولية. والانترنت هي شبكة اتصال دولية الكترونية حديثة تقدم خدماتها في جميع أنحاء العالم دون أن يكون من الضروري امتلاك مركز أو موقع داخلى هذه الشبكة بل أن الأمر يتطلب وجود جهاز كمبيوتر ووصيلة للاتصال مغلقة في حط تليفونى مرتبط بجهاز كمبيوتر وعن طريق الأقمار الصناعية يتم توصيل المعلومات إلى أكثر من ١٣٠ دولة من دول العالم.

إن هذه المميزات الخاصة بشبكة الانترنت تجعل منها ثورة في مجال المعلومات والاتصالات خاصة أنها ساعدت في تخطيم الحواجز بين بلدان العالم وجعلت منه سوق واحد كبير يتبادل المعلومات والأعمال والخدمات في دقائق معدودة بصورة مرئية.

### كيف نشأت فكرة شبكة الانترنت؟

بنات شبكة الانترنت كجسمة أمريكية لأجبار إمكانية إنشاء نظام كمبيوتر قومى للوقاية من الكوارث يسمح للعلماء والعسكريين بالتشارك في الرسائل والمعلومات بغض النظر عن أماكن وجودهم، وفي سنة ١٩٦٠ قامت الحكومة الأمريكية بربط أربعة أجهزة كمبيوتر فى كاليفورنيا باستخدام تكنولوجيا

(تليك) كان قد تم تطويرها حديثاً وبعد تشغيل النظام تمكن المستخدمون من تبادل الرسائل، والتشارك في الملفات بشكل فوري، وأطلق على ذلك المشروع اسم ARPA Net (Advanced Research Project Agency) وهو اسم الوكالة التى أشرفت على المشروع الذى غدا بلوحة كبرى، وفى منتصف السبعينات وأوائل الثمانينات تم إنشاء عدة شبكات صغيرة باستخدام تكنولوجيا ARPA Net كشبكة NSF Net التى أنشأتها المؤسسة القومية الأمريكية للمعلومات Nation Science Foundation وقد استخدمت تلك الشبكة خطوطاً هاتفية خاصة عالية السرعة لإرسال المعلومات واستقبالها، وارتكزت على شبكة ARPA Net التى لعبت دور النواة ووطئت تلك الشبكات بعضها البعض مكونة شبكة واحدة كبيرة.

وفى الثمانينات لم يعد الانضمام إلى تلك الشبكة قاصراً على الكمبيوترات الوالعة فى الولايات المتحدة فقط بل امتد ليشمل العالم بأسره حيث انضمت إلى هذه الشبكة مؤسسات حكومية، جامعات، معاهد، مراكز بحوث، مؤسسات تجارية من جميع أنحاء العالم وأصبحت تعرف الشبكة باسم Internet اختصاراً لـ Inter Net

Work وقد زاد مسن انتشار شبكة الانترنت وذبوع استخدامها حتى بين الأفراد العاديين قللة تكلفة استخدامها مقارنة بما توفره من معلومات وخدمات بكم هائل وفي وقت قياسي بالإضافة إلى أن مستخدمها لا يحتاج إلا إلى جهاز كمبيوتر متصل بالشبكة وجهاز تليفون للدخول إلى الموقع الذي يريد الحصول على معلومات وتصفح ما به من معلومات والاستفادة مما يحصل عليه ولكل هذه المميزات التي تصف بها شبكة الانترنت جعلت منها حدث العصر حيث جعلت من العالم بأكمله واحد كبير يتبادل الأفراد والمؤسسات والمهيات المعلومات والأخبار والخدمات في لحظات ضئيلة مما جعل من هذه المعلومات ثروة في حد ذاتها تجعل من يحصل عليها يملك المعرفة والقدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

بل أكثر من ذلك فإنه يتم استخدام الانترنت الآن في مجال أداء الأعمال والشروعات المنزلية ومعرفة أخبار الطقوس في الدول المختلفة... الخ.

ولاستكمال التعريف على مفهوم شبكة الانترنت يجب التعرف على معنى الويب The

Web وهي بمثابة القواعد والإجراءات التي تستخدمها شبكة الانترنت بهدف تسويق عمل المواقع الآلية الخاصة بالأفراد والشركات وتنظيم الدخول إليها والتعامل معها وتبادل البيانات والمعلومات المختلفة واسترجاعها وطباعتها، وبالتالي فإن خدمات الويب Web Services فهي الخاصة بتصميم المواقع والصفحات التابعة لها وكيفية التعامل معها وإدخال البيانات إليها أو تحديث ما بها من معلومات واختيار الموقع أو هو الاسم الخاص به من تسجيل بيانات مختصرة عن الموقع مثل أهم ما بالموقع إعلان مبسط عن ما بالموقع.

مفهوم التجارة الإلكترونية Electronic Commerce تعرفها منظمة التجارة العالمية بأنها ((مجموعة متكاملة من عمليات إنتاج وتوزيع وتسويق وبيع المنتجات بوسائل إلكترونية)) كما يمكن تعريفها على أنها ((إعداد صفحات على شبكة الانترنت يتم العرض فيها لمنتجات وبيع وخدمات ومؤسسات وشركات مختلفة مستخدمين فيها كل أساليب العرض الحر كى التي تساعد عليها تقنيات الحاسب الآلى والوسائط المختلفة، عارضين

مزايها واستخدمات منتجهم وخدماتهم، مما يتيح للمشترين فرص وبدائل الاختيار ويتم من خلالها الاتصال بين البائعين والمشترين بالبريد الإلكتروني)).

## نوعا التجارة الإلكترونية الرئيسية:

١- تجارة الأعمال مع الأعمال Business to Business B2B ويقصر التعامل فيها على الشركات ومورديها وزبائنها الكبار وذلك من خلال كلمات سر وعناوين خاصة بالشركة غير معلنة أو منشورة.

٢- تجارة الأعمال للمستهلكين Business to consumer (B2C) على موقع CDNOW وAmagnumcom وسميها البعض التسويق الإلكتروني Electronic Shopping أو تجارة التجزئة الإلكترونية Electronic Retailing.

## أهمية التجارة الإلكترونية:

إن التجارة الإلكترونية سوف تمثل في المستقبل القريب الصدارة في جميع أنحاء العالم وذلك حيث أنها:

١- وسيلة سهلة وبسيطة يمكن استخدامها من خلال جميع الطبقات والأنواع من الأفراد والشركات في وقت قصير وبأقل تكلفة ممكنة.



٢- تصدى حاجز الزمان والمكان حيث يمكن التعامل معها خلال ٢٤ ساعة في اليوم ومن أى مكان في العالم فهي بذلك تعتبر من أهم وأكبر تطبيقات العولمة Globalisation.

٣- توفير المصروفات الإدارية بشئ أنواعها مثل المصروفات المكتبية وغيرها من أنواع المصروفات المتعلقة بالنواحي الإدارية الأخرى.

٤- تدفق المعلومات في الوقت المناسب الذى يحتاج فيه التعامل إلى اتخاذ القرار فيه وبذقة متناهية.

٥- تساعد الشركات في اتباع نظم التصنيع الحديثة وبذلك تتبع عمليات التشغيل وأسلوب الرقابة عليها والتحكم فيها وتخطيط الاحتياجات من لوازم التشغيل في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.

٦- ظهور الشركات بصورة جديدة حيث تتميز الشركات الحديثة التعامل مع الانترنت بقلّة عدد العاملين بها وزيادة دور نظم المعلومات بها حيث تمثل الصدارة بين باقى أقسام أو إدارات الشركة الأخرى، قلّة أو انعدام المخازن حيث يتمّ الشراء والبيع بصورة مباشرة، يلعب الكمبيوتر

والانترنت الدور الأساسى في كيان الشركة ونائها.

## ٥- عالم وأساسيات التجارة الإلكترونية:

### أولاً - البنية التحتية:

وتتطلب:

- بنية للاتصالات وتضم عن طريق البناء الإلكتروني للبيانات.

- توفير استخدام بظافة الائتمان والدفع الإلكتروني، خدمات آمنة للتعامل في الانترنت وبذلك تتمكن الشركات من أداء أعمالها بأسلوب آمن في البيع والشراء والتسليم والسداد من خلال شبكة الانترنت.

- وجود التشريعات والقوانين المدعمة لشبكة الانترنت حيث أن هذا النوع من التعاملات يعتبر نوع جديد يتم بين أطراف غير معروفين ولا يلتقون بصورة مباشرة ولكن كل التعاملات فيما بينهم تتم عبر الشبكة وعلى ذلك فهناك كثير من المخاطر يمكن أن تحدث وكثير من حالات الغش والتلاعب يمكن أن تظهر إذا لم تكن هناك تشريعات وقوانين صادرة تنظم وتحكم هذه التعاملات.

- إقامة الندوات والمؤتمرات والحوارات الإعلامية عن التجارة الإلكترونية لتعريف الأفراد والشركات بأهميتها والمميزات التى يمكن أن تقدمها وخصوصاً أنها تعتبر مستقبل العالم في

الوقت الحاضر أو المستقبل.

### ثانياً - نظام رقمى وإدارى لعمليات السداد:

إن نظام سداد العمليات من خلال شبكة الانترنت تعتبر من أهم الدعامات الخاصة بالتعامل معها وذلك لضمان وأمان التعامل من خلالها حيث يتمّ السداد عن طريق الوسائل الإلكترونية وبطافات الائتمان.

ثالثاً - تكنولوجيا أمنه لضمان سرية التعاملات:

إن من أهم الدعامات الخاصة بتوسع نطاق التعامل مع شبكة الانترنت هو مدى الأمان الذى تصف به التعاملات من خلالها والحفاظة على سرية هذه التعاملات. وكذلك الحفاظة على حقوق والتزامات جميع الأطراف المتعاملة معاً.

المخاطر المرتبطة بعمليات التجارة الإلكترونية:

إن مستخدمى شبكة الانترنت من الأفراد والشركات وغيرهم من التعاملين مع الشبكة قد تنشأ لديهم مخاوف من التعامل خلال الشبكة منها:

### ١- جدية التعاملات:

كما سبق القول فإن التعاملات في التجارة الإلكترونية تكون بين أطراف غير معروفين لبعضهم البعض وهناك احتمالات

على أن المعلومات الخاصة تكون بها جزء من التزليل أو عدم الصدق وبأنى السؤال هنا كيف للمستهلكين العلم بأن ما تم شراؤه سوف يكون بالجودة المطلوبة أو الموجودة التى تم الشراء على أساسها ومدى جدية الشركات التى يتم التعامل معها، وواقع الأمر فبأن بعبارة معرفة تاريخ الشركة فى التعاملات ودون معرفة هوية الشركة وتطبيقات محددة لأجهزاتها فمن الممكن أن يتعرض المستهلكين لمخاطر مستزايدة من وقوع خسائر أو غش أو عدم ملائمة السلعة أو الخدمة لطلباتهم أو على الأقل حصولهم على نتائج عجيبة لآمالهم أو توقعاتهم.

## ٢- إقسام العمليات:

إنه لإقسام المعاملات وفقاً للاتفاقيات التى تمت بين الأطراف المختلفة يجب أن تكون هناك إجراءات رقابية فعالة حيث أن هذه الاتفاقيات تتم بدون أوراق أو فواتير للمعاملات (حيث حصلت الوسائق الإلكترونية محل الوسائق الورقية) وبهذا فإنه يمكن تغيرها أو فقدانها أو يتم ازدواجها عند التزليل أو يتم تشغيلها بطريقة غير الخفى عليها. وعلى ذلك فإنه يجب الحصول على تأكيد لجميع الأطراف على أن ما تم مشاهدته

على شاشة الانترنت هو بالتأكيد الذى سوف يتم الحصول عليه فى الواقع العملى ومن وجود سجل تجارى ثابت عن الشركة وعمليات تشغيلها السابقة بشكل أكيد وفورى وثابت يمكن للمعاملين الحصول عليه للتأكد من جدية الشركة فى التعامل.

## ٣- توفيسير الحماية اللازمة للمعلومات:

يجب أن يكون هناك ثقة ولأن من المستهلكين على التعامل مع المواقع الإلكترونية حيث أن سهولة إنشاء موقع على الانترنت يمكن أن تمتد كثير من الخسوف لدى التعامل معها من المستهلكين حيث يكون السؤال عن مدى قدرة الشبكة على تأمين وحماية المعلومات الخاصة بها وعن مدى إمكانية الاطلاع على سيرة للمعلومات التى يتم إرسالها عبر الشبكة ومدى إمكانية سريتها واستطلاعها ومن هذه المشاكل التى ظهرت هو مدى إمكانية التعامل بالطلبات الائتمانية عبر الانترنت حيث يمكن أن يتم التقاطها من البعض واستخدامها وسريتها حيث يتم التعامل معها عن طريق رقم سري الممول له وحيد كما أنه يمكن بدون وجود موافقة أمنية فى الإجراءات الأمنية بقصد أو بدون قصد سرعان المعلومات إلى أطراف خارجية ليس لها علاقة بالشفقة أو للمعاملات.

الغالب على مخطاطير

التعاملات مع الانترنت:

ومن خلال استعراضنا للمخاطر التى يمكن أن تنشأ نتيجة للمعاملات من خلال التجارة الإلكترونية خلال شبكة الانترنت فإنه يمكن أن يتم اتخاذ الإجراءات التالية:

- زيادة قدرة المنشآت على استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة فى مجالات الإلكترونية والاطلاع على الجديد والجديد والجديد فى هذا المجال والعمل على زيادة الثقة فى الوسائل التكنولوجية الحديثة.

- تدعيم إجراءات الوقاية الداخلية للمنشآت بتوحيها الملائمة والكاشفة خاصة ما يرتبط منها بالمعاملات مع الحاسب الآلى وشبكة الانترنت.

- توفير الرقابة الدورية على عمليات التجارة الإلكترونية واختبار كفاءات الإجراءات المتبعة للتشغيل.

- وجود مراجعين خارجيين يتم عن طريقهم تقييم التعاملات التى تتم خلال شبكة الانترنت وذلك للوصول إلى جدية هذه التعاملات وجدية الإجراءات وما قد يتطلب من إجراءات تعديلات قصد تنشأ نتيجة للمعاملات وما قد يستجد من أساليب ونظم جديدة.

## مصر والتجارة الإلكترونية:

لقد ظهرت التجارة الإلكترونية في مصر حديثاً ولكنها سارت بخطى واسعة حيث تم وضع الكثير من الخطط والبرامج والتجهيزات، ففي عام ١٩٩٧ تأسست لجنة التجارة الإلكترونية التابعة لجمعية انترنت المصرية Internet Society of Egypt Electronic Commerce (ISE/E2C) Committee ساهمت في توضيح أهمية التجارة الإلكترونية والتي بلغت وتبذل مجهوداً كبيراً في نشر هذا النوع من أنواع التجارة في مصر وقد شاركت في تنظيم أول مؤتمر وطني ينظم بالتجارة الإلكترونية في مصر عام ١٩٩٨، وقد كان هدف هذا المؤتمر جمع أكبر قدر من المهتمين والمعاملين مع شبكة الانترنت لتبادل الحوار حول القضايا المهمة التي تواجه كل منهم وقد قدمت اللجنة عدداً من أوراق العمل طرحة مواضيع رائدة ولقد تقرر اعتماد إحداها كخضاعة لإعلان وزارة التجارة عن إطلاق مبادرة التجارة الإلكترونية في مصر، وقدمت اللجنة أيضاً ورقة عمل ترسم الخطوط العريضة للسرعة القانونية وأطلق عليها "نموذج التجارة الإلكترونية في مصر" وقد قامت بزيارات ميدانية للدراسة القضائية المتعلقة بالتجارة الإلكترونية. وفي عام ١٩٩٩ تأسست اللجنة الوطنية للتجارة

الإلكترونية تحت رعاية وزارة التجارة وهو الآن قيد الصياغة والحوارات جارية للتأثير على الوزارات ولاقتناع صانعي القرار لبنى فكرة التجارة الإلكترونية. حجم نشاط التجارة الإلكترونية: تجارة الأعمال مع المستهلكين Business to Consumer معظم النواقل التجارية في مصر من السلع التي يقوم فقط بتقل المشتريات والكاتالوجات. وظهرت في البداية محاولة تسويق مباشرة عبر الإنترنت مصحوبة بوجود قطي لتاجر كبير Super Market، وكانت الترجمة حثلية إلى حد ما لم يشجع على قيام الكثير بتل هذا العمل. تجارة الأعمال مع الأعمال Business to Business ٥٧٪ من الأعمال في مصر هي عمليات حكومية، وبهذا يكون الأنسب للحكومة أن تشيء مواقع لتجارة الكرونية موجهة للأعمال والإدارات، ومع ذلك فهو لا زال ضئيلاً. - منظمة الملاحة المصرية: "EMO" وهي تعتمد على طريقة استخدام التبادل الإلكتروني للبيانات "EdO" عبر إنترنت. - شركة الألومنيوم المصرية: وهي إحدى أكبر شركات قطاع الأعمال العام في مصر وتصح ما يقدر ١٪ من الألومنيوم في المائت وهي تطرح طلبات تلقى

العروض عبر الإنترنت.

- مشروع Capital Exchange: وهو نظاماً لتجارة

الأسهم بواسطة الإنترنت وهو مشروع غير مسبق في مصر.

- العديد من البنوك يتم بها استخدام شبكة الإنترنت، صحيح أنه عدد غير كبير ولكنه سوف يزداد مع الوقت.

## موقعات التجارة

### الإلكترونية في مصر:

١- لجنة التجارة الإلكترونية

أ- عدم توازن البنية الآمنة المناسبة لهذه التجارة، وقلة الحوافز التي تمت للتطبيق، وجميع عناصر البيئة استتوافر تلقائياً عندما يبدأ الطلب على سوق التجارة الإلكترونية.

ب- الافتقار إلى سلطة تطبيق Certificate Authority.

ج- عدم تحقيق مقاييس SET وهو الشيء يجب أن تأخذ المصارف أو الشركات ليموم المستهلكين حيث تنظر المصارف أن ينسب البنك المركزي للمصرى هذه الصفات أولاً.

وتعتبر آليات السوق والافتقار إلى حالات نجاح رائدة من أكبر العوائق التي تقف في طريق تأسيس المعاملات الإلكترونية الآمنة SET وملاطة التصديق CA.

٢- حجم السوق في سوق

- الأعمال الموجهة للمستهلك:  
العدد القليل من المشاركين (وعددهم يسين ٢٥٠٠٠ - ٣٠٠٠٠) بعد أكبر عقبة فردية تقل في طريق الأعمال، ولا يحقق لذلك سوى الحد الأدنى من التجارة الإلكترونية الموجهة للمستهلك.
- ٣- نقص التوعية والتعليم: وهو من أهم العقبات في البلدان النامية.
- ٤- البنية التحتية للاتصالات: ٧٪ يملكون خطأ هاتياً في مصر، وهذا النقص يعيق أحد العقبات التي تلحق في طريق استخدام شبكة الإنترنت، حيث أنها تعتمد على خطوط الهاتف كعنصر أساسي حيث كان غير مسموح به لأي شخص بامتلاك أكثر من خط هاتلي واحد وكانت فترة الانتظار طويلة والخدمة المأتملة لا تتوافر إلا في ٥٤٨ مدينة من أصل ٢٧٠٠٠ مدينة وقرية في مصر ولا تعدى الاستثمارات في البنية التحتية للاتصالات في مصر ٢,٥ دولار للشخص، غير أن شركة الاتصالات المصرية تخطط لإضافة مليون خط هاتلي كل عام حتى عام ٢٠٠٢.
- ٥- الخدمات المالية: بنية تحتية قوية للخدمات المالية لحماية الاقتصاد الوطني، يقل عدد بطاقات الائتمان بمصر عن ١٢٠٠٠ بطاقة توفرها ستة مصارف وجهة واحدة تجزئ التغطية المالية للبطاقات مع أن بمصر ١٠٢ مصرف وهذا النقص يرجع إلى نقص الثقافة والوعي في مجال استخدام هذه البطاقات، ولا تزال السوق الاستهلاكي في أولى أطوار تولف خدمة بطاقة الائتمان. وطاقات الائتمان غير المغطاة لا تتمتع بثقة الجميع. ويمكن ربط حاملي بطاقات الائتمان بالتجارة الإلكترونية لأنهم الذين تتوافر فيهم إمكانيات الاستثمار حيث أن بطاقات الائتمان هي الوسيلة الأولى لسداد الصفقات خلال شبكة الإنترنت.
- ٦- القضايا الحكومية:  
- أهم عقبة قوانين العمل العقدة وغير واضحة.  
- استخدام أنظمة معلوماتية يدوية وبيروقراطية في الحكومة عقبة في سبيل التجارة الإلكترونية وما يربط بذلك من إجراءات ورسوم جركية.  
- الإدارة التقليدية والقدسية وضرورة الدعم الحكومي في تطوير التجارة الإلكترونية والمشاريع الفعالة.  
- ضرورة تمسك الحكومة بالشفافية والتنسيق وتجنب التكرار.
- ٧- نظام الأسعار: والتكلفة المتعلقة بشبكة الإنترنت وتتمتع المعلومات بالمقارنة بالندول المطلوبة.
- ٨- العوائق الاجتماعية:  
القوانين الاجتماعية، والثقافة المتبعة، وضرورة تعميم وفرض التجارة الإلكترونية عن طريق:  
- وجود الثقة بالتسديد عبر الوسائل الإلكترونية.  
- مقاومة التغيير.  
- السلوك التملكي وهو ما يمارسه صانعو القرارات في المستويات الإدارية العليا  
- فجوة الأجيال ووجود فجوة زمنية بين الأجيال معرفة المعلوماتية.  
- حاجز اللغة.  
إمكانية دخول مصر في مجال التجارة الإلكترونية:  
كما سبق يتضح الضرورة الملحة التي تستوجب على مصر الاعتماد والتعجيل فيما اتخذ قرارات وإجراءات للملاحقة هذه الموجة الجديدة من التسررة التكنولوجية والعمل جاهدتين على تغيير المفاهيم والآليات الغير مناسبة بالقطاع الحكومي والعام وإخضاع لتلائم الاقتصاد في عصر الشبكات الإلكترونية ولا يقف أي عائق زمني أو مكاني مهما بعدت المسافات والسعي جاهدتين لكل الهيئات والمنظمات لا متسلاك السياسات تكنولوجية المعلومات والتحديث لتتمكن من

التي توجب عليها وتوفير الحماية  
والامن لجميع اطراف التعامل.  
ثانيهما: من الضروري أن  
تعترف البنوك بالتجارة  
الاكرونية وتساعد على تحويلها  
والتعامل الآمن معها وتوفير  
وتسهيل الإجراءات المتبعة.

وبما سلف - وكما استعرضنا -  
يوضح لنا أن مصر خطت خطوات  
جيدة وأتمت العديد من الإجراءات  
اللازمة لدخولها في مجال التجارة  
الاكرونية من تكوين لجان مختصة  
ومنها لجنة دائمة للتشريع ونشر الوعي.  
المعاملات الضريبية للصفقات  
من خلال التجارة الاكرونية:  
**أولاً - محلياً:**

وهي المعاملات التي تتم عن  
طريق البريد الالكتروني بين  
المصريين المصريين أو المقيمين بمصر  
أو إنشاء المنشأة المشتغلة بمصر فيما بينها.

الشبكات والاتصالات اللاكرونية.  
والمؤكد أن المستقبل في  
مصر للتجارة الاكرونية وهذا  
يواسب التقدم التكنولوجي  
وسهولة المعلومات والأخذ بها  
وصلت إليه آليات السوق  
والتجارة العالمية.

ومن الضروري أن علينا ألا  
ننظر لأكثر من هذا حتى نلتصم  
هذا المجال ولنتأكد أن مصطلح  
مؤهلة لدخول هذا المجال وكل  
ما يتفصلا هو فقط عنصران:

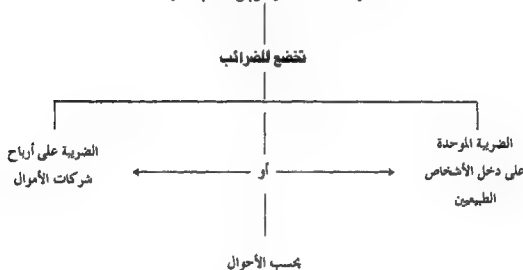
أولهما: صدور تشريعات من  
الحكومة لوضع أسس وقواعد  
للتعامل مع التجارة الاكرونية،  
والاعتراف بالصفقات، وجهة  
الاختصاص القضائية لحسم ما يقع  
من خلاف بين المتعاملين،  
والاعتماد على قوانين تنظيم  
العلاقة فيما بينهم وأسس محاسبها،  
والتشريعات الأخرى الضرورية

الاندماج بقوة في هذا المجال  
القادم للاقتصاد العلمي.

ولو أننا استعرضنا مؤلف ووضع  
مصر في هذا المجال وكيفية  
اعتمادها للاختراط في هذا الوضع  
الجنيد ومواجهة تحديات القرن  
الواحد والعشرين، فإننا ندجد أن  
مصر من أولى الدول المنظمة لمشروع  
التجارة العالمية وذلك بما هو متاح من  
خبرات ومهارات تكنولوجيا  
المعلومات والاتصالات  
والتكنولوجيات الحديثة الأخرى،  
وقواعد المعلومات في خدمات النقل  
والجمارك والرقابة والتأمين... الخ.

ونظرة فاحصة لنشاط التجارة  
في مصر في الوقت الحاضر نجد أن  
النشاط يتركز على فرص التصدير  
والاستيراد والفرض الاستثمارية  
الأخرى مع إمكانية توفير المعلومات  
والأسواق الدولية وعمليات التسويق  
والترويج بين الأسواق من خلال

### وهذه الصفقات والأرباح الناتجة عنها



وذلك طبقاً للمادة ١٥ من القانون ١٨٧ لسنة ١٩٩٣، وللغة ١١١ من القانون رقم ١٥٧ لسنة ١٩٨١.

طبقاً لمبدأ الإقليمية الضريبية لامتداد سلطان الدولة على أراضيها، بحيث تنازل الضريبة الأشخاص المقيمين عليها والأموال المستمرة فيها إعمالاً للمادة ١٦ من القانون ١٨٧ لسنة ٩٣ وذلك بغض النظر عن جنسيتها ولكن العبرة بالاستغلال بمصر ومزاولة أى نوع من النشاط والعبرة النهائية هى الواقعة المنشئة للضريبة وهى تحقق الأرباح فى مصر.

وكما تخضع للضريبة العامة على المبيعات، وذلك عند انطباق شروط حضورها لهذه الضريبة وخاصة إذا كانت تقوم بعملية التصنيع حسب نص القانون.

## ثانياً - خارجياً:

وهى الصفقات التى تتم من خلال التجارة الالكترونية فى صورة صادرات أو واردات وتخضع هذه الصفقات والأرباح للضرائب التالية:

- تخضع الأرباح للضريبة الموحدة على دخل الأشخاص الطبيعيين أو الضريبة على أرباح شركات الأموال طبقاً للقوانين السابق الإشارة إليها.

ولكن المشكلة المخار حولها

المعدل هى المبدأ الذى تفرض على أسامة الضريبة؟ هل هو مبدأ الإقليمية الضريبة أم عالمية الإيراد؟

**وهذا بدوره يؤدى إلى الكثير من المشاكل بشأن فرض تلك الضريبة:**

## ١- طبقاً لمبدأ الإقليمية الضريبة:

أن تحقق الإيراد من مصدر داخل الدولة التى يقيم فيها البائع بأى طريق يتم التعامل وطبقاً لهذا فإن المنظمة البائعة مقيمة فى الخارج وليس لها وجود داخلى فى الدولة الأخرى فلا تستطيع الدولة أن تطالب بالضريبة على الدخل الذى يحقق داخل دولتها.

## ٢- طبقاً لمبدأ عالمية الإيراد :

إنه لفرض الضريبة يجب أن يكون الممول مقيماً فى الدولة التى تفرض هذه الضريبة. ومع تطبيق هذا المبدأ فإنه لا يمنع الهرب الضريبى فحيث أن الممول يستطيع إبرام الصفقة فى أى مكان لا يمتنى إليه سواء فى طرفة عورها فى طبقات الجو العليا ثم سفينة فى أعالي البحار.

لذا فإن مبدأ عالمية الإيراد

يتطلب من الدولة إدارة ضريبية ذات كفاءة عالية واستخدام فى ذلك قاعدة بيانات حديثة ودائمة التطور، وعلى كفاءة ومهارات فنية وإدارية وهذا يتكلف أعباء مالية عالية وباهظة وقاعدة إدارية ضخمة.

ولكن الذى يجب أخذه بعين الاعتبار أن الدولة التى تطبق عالمية الإيراد لا تستغنى عن مبدأ الإقليمية، وأنه فى مصر يصعب تحقيق مبدأ عالمية الإيراد لما سبق الإشارة إليه.

## خضوع الصفقات

### للضريبة الجمركية:

إن شأن الصادرات عن طريق التجارة الالكترونية شأنها شأن الصادرات الأخرى التى تتم بالطرق الأخرى فإن الصادرات التى تخرد من أراضي الجمهورية طبقاً للمادة الخامسة من قانون الجمارك ٦٦ لسنة ١٩٦٣ لا تخضع للضرائب الجمركية إلا ما ورد بشأنه نص خاص، أما بشأن الواردات طبقاً لذات المادة من نفس القانون تخضع البضائع التى تدخل أراضي الجمهورية للضريبة على الواردات وتستحق الضريبة بمجرد عبور البضائع للخط الجمركى ويتم تحميلها بمناصفة الإفراج عنها.

غير أن الذى يحضر تحدياً

حقيقاً وهو نقل المنتجات أو البضائع أو السلع من خلال

شبكة الانترنت مما يحتاج إلى رقابة وإجراءات عالية الجودة ورقابة دقيقة للمتابعة الجدية الموضوعية لهذه الصفقات.

### خضوع الصفقات الإلكترونية للضريبة العامة على المبيعات:

بالنسبة للتصدير فإنها تخضع للضريبة العامة على المبيعات بسعر صفر طبقاً للمادة ٢ من القانون رقم ١١ لسنة ١٩٩١.

بالنسبة للواردات ويتم دخولها عبر المنافذ الجمركية فإنها تخضع للضريبة العامة على المبيعات بحيث أن الضريبة تستحق في مرحلة الإفراج عنها ويكلف المستورد بها.

وفي رأينا أنه بالنسبة للصفقات التي يتم تسليمها إلكترونياً عبر شبكة الانترنت دون مرورها على المنافذ الجمركية، فإنه في هذه الحالة لا يتم خضوعها للضريبة العامة على المبيعات وذلك إذا اعتبرنا فرضاً حتى مع دخول هذه البضاعة وإعادة تصديرها فإن الضريبة العامة على المبيعات يتم دفعها.

### الافتراضات المطروحة للصفقات الإلكترونية:

١- تطوير التشريعات الضريبة لتناسب مع متطلبات هذا

النوع من التجارة. مع تفسير المفاهيم والمبادئ التي لم تعد تلائم وتوافق مع تطورات العصر ووسائل الاتصالات إلى درجة ملهلة بحيث أصبح يمكن إبرام الصفقات في أي وقت وفي أي مكان بدون حدود معينة.

٢- تعديل الاتفاقيات الضريبة المبرمة أو صياغة نماذج الاتفاقيات جديدة للحد من النزاعات الضريبية مما يسمح بتبادل المعلومات.

٣- إصدار التشريع السليمة يمنع التعاملات والمقود التجارية وضماً قانونياً محالاً للتعاملات والمقود التقليدية.

٤- إبرام اتفاقية مع إحدى المؤسسات العالمية المعروفة بها للحصول على التوقيعات الرقمية Digitals Signatures والشهادات الرقمية Digital Certificates حتى تساعد المقود التجارية الموقعة عبر شبكة الانترنت صفة قانونية.

٥- العمل على غششاء واستكمال البنية التحتية للتجارة الإلكترونية.

٦- العمل على إنشاء شبكة موحدة لأجهزة الحاسب الآلي على مستوى مصانع الضرائب المختلفة وإيجاد التنسيق فيما بينها وربطها بشبكة الانترنت.

٧- إيجاد التشريع المناسب

لإلزام البنوك والمؤسسات المالية بضرورة إخطار مصانع الضرائب بالتحويلات المالية التي تتم عن طريقها، أو التنسيق مع البنوك مع وجود النص التشريعي بضرورة خصم البنوك لنسبة من التحويلات المالية التي تغطي صفقات التجارة الالكترونية تحت حساب الضريبة المستحقة وتوريدها للمصلحة.

٨- وإن كان ما سبق من إلزام البنوك بخصوص التحويلات لسداد قيمة صفقات التجارة الالكترونية، فإن هذا يمكن تجاوزه عن طريق أن يقوم العميل بالسداد من حسابات خارجية له، لذا فإن من الأنسب أن يكون هناك تنسيق عالمي لهذا الشأن.

٩- ضرورة وجود النص التشريعي الضريبي للاحتفاء الصفقات التي تتم عن طريق التجارة الالكترونية ومن قبلها عن طريق الانترنت إلكترونياً، وذلك بالتنسيق مع أجهزة دولة أخرى.

حيث ينص المصادرون على أن البضائع التي تدخل حدود الدولة تخضع للضرائب الجمركية فإن الصفقات التي تمر عبر مصرف إلكترونياً يجب أن تخضع أيضاً لهذه الضرائب.

(مع ملاحظة ما يطبق على السلع المعاد تصديرها والاتفاقيات الدولية المنظمة لآليات التجارة الدولية).

١٠- التعاقد الحكومي مع

## خاتمة

إن الدور الذي تلعبه التجارة الإلكترونية في القرن الواحد والعشرين في عصر العولمة والشبورة المعلوماتية التكنولوجية سيستأظم دورها وتأثيرها مستقبلاً حيث إن لها القدرة لتغير نمط وأسلوب الإنتاج والبيع والتوزيع وأساليب التعاقد وعقد الصفقات التجارية وستكون هي الأسلوب السائد في القرن الواحد والعشرين وهذا يحدث وينمو بسرعة ملحوظة وترفع المعدلات في ثوبها وبدأت تتغلغل بسرعة وقوة في كل الدول والشركات والمنظمات. واتجهت الدول في خفض لاختفاء الحواجز المكانية والزمانية.

ولابد لمصر أن يكون لها مكاناً في الساحة ولا تلب عن هذا التطور والتقنية والشبورة المعلوماتية وإن تعمد العدة وتسرع في الخطوات في مجال التجارة الإلكترونية.

وخاصة أن مصر تتجهج لتصبح السوق الحرة والتخصصية لتحرير التجارة ودفع عجلة التنمية لنمو الاقتصاد القومي وازدهاره، ولأن التجارة الإلكترونية لها أهميتها ومجالاً جديداً في الأساليب التجارية وتلعب شبكة الإنترنت الدور الرئيسي والقناة الأساسية في السياج التجارة الإلكترونية من خلالها. وهذا يخلق تحدياً أمام الفكر والتشريع الضريبي التقليدي. ويدور حوله العديد من المشاكل والمسائل عن المعاملة

لتمية وتطوير المهذرات والخبرات للموارد البشرية وإعداد الكوادر اللازمة كمحرفين في التجارة الإلكترونية للعمل في إدارات الضرائب والجمارك وغيرها من المصالح والإدارات المعنية والاستفادة من خبرات الدول الأخرى التي لها باع في ذلك المجال.

١٧- العمل على إيجاد الفوئح الضريبية لدعم وتسهيل الإجراءات بالجهات المعنية من وزارات مختصة وجهات أخرى مع اختصار الإجراءات وذلك مثل الإجراءات الجمركية وإجراءات الضرائب مع ضرورة وجود لجنة حكومية دائمة لهذه ذلك.

١٨- إيجاد المعايير ودعم سلطات التصديق.

١٩- العمل الدائم على إيجاد السبل لتخفيض التكاليف لتقنية المعلومات وخاصة في مجال التجارة الإلكترونية.

٢٠- العمل على إنشاء قاعدة المستخدمين في القطاعات المختلفة والمراكز المساندة والمساعدة.

شركة عالمية كبرى ذات تقنية عالية وتكنولوجيا متطورة لتأهية الصفقات التي تتم من خلال التجارة الإلكترونية وتساعد على التعرف على التهريب الضريبي الجمركي أو على أرباح الصفقات.

١١- ضرورة العمل على إيجاد اتفاقية دولية تنظم العلاقات للتجارة الإلكترونية ويتم من خلالها التصديق فيما بين جميع الدول وخاصة فيما يتعلق بأهمية الضريبة (الجمركية وعلى أرباح الصفقات).

١٢- العمل على إنشاء موقع حكومي كبير على شبكة الإنترنت للتجارة الإلكترونية وتكون ميسرة للتشريات والقوانين والفوئح ويضمن أمناء ووصلات بجميع الشركات.

١٣- تنظيم الخدمات والمؤتمرات والمحلات الإعلامية عن التجارة الإلكترونية لنشر الوعي والثقافة الإلكترونية.

١٤- ضرورة وجود نظام رقابي وإداري لعمليات المدفوعات النقدية الإلكترونية.

١٥- العمل على توفير تكنولوجيا آمنة للمحافظة على سرية التعاملات والمحافظة على حقوق والتزامات جميع الأطراف المتعاملة في التجارة الإلكترونية.

١٦- العمل على إعداد برنامج





- مجلة P.C.

- د. رمضان محمد صديق ،  
محاضرة العاملة للصفقات التي تم عبر  
شبكة المعلومات الدولية أولى  
المشكلات الضريبية في القرن القادم  
المؤتممر الضريبي الأول ١٢-  
١٩٩٨/١٢/١٣

الإلكترونية في مصر.

- إمكانية دخول مصر في  
جمال التجارة الإلكترونية.  
- المعاملات الضريبية  
الصفقات الإلكترونية.  
- الاقتراحات المطروحة.

الضريبة للصفقات وكيفية خضوع  
هذه الصفقات التي تتم وكذلك  
الأرباح الناتجة منها للضرائب وكيف  
يتم متابعة هذه الصفقات والحد من  
التهرب الضريبي.

ولما لهذه التجارة وما يندول  
حولها من أهمية ودوراً حيوياً  
تلعبه وأنها ستكون تجارة  
المستقبل وسيكون هو الأسلوب  
الأمثل. وأما ما يدور حوله  
المعاملة الضريبية للصفقات التي  
تتم من خلال التجارة  
الإلكترونية لكل هذا تم إعداد  
هذا الموضوع البحثي بحيث  
تتضمن النقاط التالية :

- المدخل: شبكة الإنترنت وما  
هي - كيف نشأت - كيفية  
التشغيل - الخدمات التي تقدمها.  
- مفهوم التجارة  
الإلكترونية - بداية نشاط  
التجارة الإلكترونية - نوعي  
التجارة الإلكترونية الرئيسية.  
- محل تجاري على الشبكة - ما  
يلزم لإنشاء محل تجاري إلكتروني.  
- أهمية التجارة الإلكترونية.  
- دعمهم وأدوات التجارة  
الإلكترونية.

- المقيمات التي تراجع  
التجارة الإلكترونية العربية.  
- مصر ومجال التجارة  
الإلكترونية - منظمات التجارة  
الإلكترونية في مصر - حجم  
نشاط التجارة الإلكترونية.  
- معوقات التجارة

## المراجع

### كتب:

- شريف القصاص -  
الخدمات الأكاديمية الكمبيوترية  
- الجامعة الأمريكية بالقاهرة.  
- فاروق سيد حسين -  
الانترنت الشبكة العالمية  
للمعلومات - الهيئة المصرية  
العامة للكتاب.

- د. محمد شريف توفيق،  
د. حسين محمد السلاوي، د. أبو  
زيد كامل السيد - مقدمة  
الحاسب الآلي وتطبيقاته التجارية  
- مكتبة مدينة الزقازيق.  
- د. فوزي فهمي - ثقافة والتجديد  
- الهيئة المصرية العامة للكتاب.  
- د. حازم البلاوي - دور  
الدولة في الاقتصاد - الهيئة  
المصرية العامة للكتاب.

- مايكل ديرتوزوس -  
ترجمة بهاء شهابين - ماذا  
سيحدث؟ كيف سيغير عالم  
المعلومات الجديد حياتنا؟  
- مراكز الحضارة العربية.

### مؤتمرات:

- إصدارات جمعية الإنترنت المصرية  
- مجلة الإنترنت.



# تقييم الكفاءة الإدارية للمشروعات الصناعية الصغيرة في جمهورية مصر العربية



إعداد  
مجموعة من الباحثين

## مقدمة:

بناء على الاتفاق بين كل من أكاديمية السادات للعلوم الإدارية وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا فقد عهد إلى أكاديمية السادات "تقييم الكفاءة الإدارية للصناعات الصغيرة جمهورية مصر العربية" وذلك بهدف توفير قسوة دفع لهذه الصناعات لزيادة دورها ومساهمتها في التنمية الاقتصادية لسي ج. ٢٠٠٤.

ولقد قام الأستاذ الدكتور/ اسامه محمد علما ((عميد فرع الأكاديمية بأسوط)) بصفته رئيساً للفريق البحثي بتشكيل الفريق اللازم لإجراء هذه الدراسة شغل خبرات متنوعة في مجالات الإدارة ونظم المعلومات والإحصاء وطرق البحث.

ويتكون الفريق البحثي من كل من الأستاذة :

أ.د/ طارق عميرة ((رئيس قسم الإحصاء بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية بجامعة القاهرة)).

أ.د/ محمد الحمزاوي ((عميد فرع الأكاديمية ببور سعيد)).

أ.د/ نادية صالح عضو الفريق (( إدارة أعمال)).

الباحث/ ياسر عبد العزيز.

الباحث/ قطب شعب مذكور.

الباحث/ محمد عبد العليم.

الباحث/ محمد مصطفى.

الباحث/ محمد درويش.

الباحثة/ سيدة شعبان خليل.

وقد تم إعداد هذه الدراسة تما للراحل التالية:

## المرحلة الأولى: مرحلة الدراسة الاستطلاعية:

حيث تم تحديد أبعاد المشكلة بمجال البحث وصياغة الفروض بوضوح ودقة وذلك من خلال دراسة معام وظروف المشكلة بمجال البحث وتحديد مجتمع البحث مع دراسة وتحليل صفات وأماكن تواجد ولوعية مفردات مجتمع البحث.

## المرحلة الثانية: مرحلة تصميم البحث واستمارة الاستقصاء:

حيث تم تحديد أسلوب إجراء الدراسة وتحديد مصادر البيانات وطرق جمعها وتحليلها اخلتين في الاعتبار تحقيق درجة عالية من الصحة والاعتمادية ثم اختيار العينة موضوع الدراسة وتوزيعها ثم يلي ذلك تصميم صحيفة الاستقصاء وجدول التفرع حيث اعتمد في تصميم

قائمة الاستقصاء على الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة حتى يمكن توظيف البيانات التي يتم الحصول عليها بمقتضاها في أغراض التحليل لسي يستلزمها هذا البحث، والقيام باختيارها مبدئياً عن طريق تقديمها إلى عينة تم اختيارها بعناية، كذلك تم تقديمها إلى بعض اساتذة الجامعات المتخصصين لسي هذا المجال وذلك بهدف معرفة رد الفعل المبني للمستقصى منهم نحو هذه القائمة والتأكد من مدى مناسبة المصطلحات الفنية المستخدمة بها لمستوى عينة البحث والوقت المستغرق للإجابة على الأسئلة الواردة بها، وقد اسفر هذا الاختبار عن النتائج التالية:

\* استبعاد بعض الأسئلة وتبسيط صياغة البعض الآخر مع ذكر ملاحظات تفسيرية لبعض المصطلحات بالقائمة.

\* إضافة بعض الأسئلة لم تكن موجودة بالقائمة الأصلية.

\* ضم بعض الأسئلة لكي يكون عدد الأسئلة في قائمة الاستقصاء اقل ما يمكن. وبناء على ذلك تم إعادة تصميم قائمة الاستقصاء حتى أصبحت لسي شكلها النهائي ((الوضح بالملاحق)) كما هو موضح بملول ((١-٦)) التالي:

م	الغرض من الأسئلة	أرقام الأسئلة
١	التعرف على بيانات عامة من المشروع	الاسئلة الواردة بدون أرقام فى الصفحة رقم(١) من قائمة الاستقصاء
٢	التعرف على اسلوب ممارسة وظيفة التخطيط لتحقيق الفرض الأول	الاسئلة من رقم ((١)) إلى رقم ((٢٨))
٣	التعرف على اسلوب ممارسة وظيفة التنظيم لتحقيق الفرض الثانى	الاسئلة من رقم ((٢٩)) إلى رقم ((٣٨))
٤	التعرف على اسلوب ممارسة وظيفة التوجيه لتحقيق الفرض الثالث	الاسئلة من رقم ((٣٩)) إلى رقم ((٥٢))
٥	التعرف على اسلوب ممارسة وظيفة الرقابة والمتابعة لتحقيق الفرض الرابع	الاسئلة من رقم ((٥٣)) إلى رقم ((٦١))

تحليلها وإيجاد العلاقات بين عناصرها وتفسير بياناتها واستخلاص النتائج مع وضع التوصيات المناسبة.

المرحلة السادسة: كتابة التقرير النهائي: وشملت هذه المرحلة كتابة وطباعة التقرير المبدئى ثم النهائي للبحث.

### الفصل الأول

#### توصيف مشكلة ومجتمع

#### وتصميم للبحث ومنهجه

#### أولاً أهمية البحث :

تتبع أهمية هذا البحث من امكانية مساهمة المشروعات الصناعية الصغيرة بدور فعال فى الاسراع بالتنمية الاقتصادية بصفة خاصة والتنمية الشاملة يختلف جوانبها بصفة عامة وهذا الدور يتضح من الآتى:

(أ) زيادة فرص العمالة:

تساعد المشروعات الصناعية الصغيرة فى توفير فرص العمالة لعدد كبير من الأيدي العاملة حيث تستخدم الصناعات الصغيرة أسلوب الانتاج مكثف العمل نسبيا، مع انخفاض رأس المال المستمر للعمال، وبالتالي فهى

التي تتضمنها وتعليمات استكمالها والرد على أى استفسارات للمسردات عينة البحث.

\* المرحلة الثانية: استكمال مفردات عينة البحث لقائمة الاستقصاء.

المرحلة الرابعة: مرحلة مراجعة البيانات التى تم جمعها:

مرت عملية مراجعة البيانات التى تم الحصول عليها بالمرحتين التاليتين:

\* المرحلة الأولى: بعد الانتهاء من جمع البيانات الأولية تمت مراجعتها والتأكد من بعض المستقصى منهم حول وجهات النظر التى أبدوها.

\* المرحلة الثانية: تم استبعاد قوائم الاستقصاء الغير صالحة للتحليل (أربعة قوائم تم استبعادها لرفض المستقصى منهم الإجابة عليها وكانت إجاباتهم توضح بذلك ((أن كانت هناك إجابات))

المرحلة الخامسة: مرحلة توييب وتفرغ وتحليل البيانات:

وتشمل هذه المرحلة تفرغ البيانات التى تم جمعها فى جداول أعدت لذلك تم ترميزها بطريقة يسهل معها اجراء التحاليل المطلوبة التى تستلزمها هذه الدراسة تم ادخالها على الحاسب الآلى ثم

وذلك مع الأخذ فى الاعتبار تداخل كل الوظائف الإدارية والعلاقة بين الوظائف الإدارية بعضها البعض.

#### المرحلة الثالثة: مرحلة جمع

#### البيانات :

حيث استخدم فى جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة أسلوبين هما الأسلوب الأول اسلوب المقابلات المقتنة مع مفردات عينة البحث حيث شملت هذه المرحلة بالنسبة للأسلوب الثانى تدريب فريق البحث على كيفية استيفاء صحيفة الاستقصاء ثم جمع البيانات من الميدان طبقاً لذلك الاسلوب اما الاسلوب الثانى اسلوب قوائم الاستقصاء حيث شملت هذه المرحلة بالنسبة للأسلوب الثانى تدريب فريق البحث على كيفية استيفاء صحيفة الاستقصاء ثم جمع البيانات من الميدان حيث مصادرهما الأولية وذلك على مرحلتين كالتالى:

\* المرحلة الأولى: قيام الباحثين بإجراء مقابلات شخصية مع مفردات عينة البحث ثم خلالها تعريفهم بطبيعة البحث واستعراض لقائمة الاستقصاء والأسئلة

الأقدر على زيادة فرص العمالة بالمقارنة بالمشروعات الصناعية الكبيرة التي تستخدم أسلوب مكثف لرأس المال، ولقد قامت الصناعات الصغيرة بسدور واضح في إيجاد فرص العمل بجمهورية مصر العربية حيث بلغ عدد المشتغلين بها في عام ١٩٨٠/١٩٨١ أكثر من نصف عدد العاملين في القطاع الصناعي النحوي إلى الخاص (٥٩,٩٪) وبمعدل زيادة قدرها ١٥٪ عن عام ١٩٧٣<sup>(١)</sup> ونظرا لتزايد عدد السكان بجمهورية مصر العربية ووفرة عرض العمل لذلك يجب تشجيع المشروعات الصناعية الصغيرة لمساهمتها في زيادة فرص العمالة.

#### (ب) المساهمة في زيادة الإنتاج:

تساهم المشروعات الصناعية الصغيرة في زيادة الناتج القومي كما تشارك في عملية التصدير للخارج، ومن المدهش بالذكر أنه بالرغم من تزايد التاجية العامل مع كبر حجم المشروع، إلا أن رأس المال المستثمر للعامل يزايد أيضاً مع كبر حجم المشروع والزيادة الإضافية في رأس المال المستثمر للعامل بالمشاريع الصغيرة كبر حجمها لا تتناسب مع الزيادة الخفيفة في التاجية العامل، وهذا يوضح أن المشروعات الصناعية الصغيرة هي الأقدر على زيادة الإنتاج وذلك بالمقارنة بالمشروعات الصناعية الكبيرة الحجم على أساس استثمار مبلغ معين.

كما أن المشروعات الصناعية الصغيرة قادرة على تعظيم الفائض

الاقتصادي للمجتمع إذا ما أعطى الأهتمام الكافي لتمتعها كما يمكن للمشروعات الصناعية الصغيرة أن تقوم بدور الراد في مجال توزيع هيكل الإنتاج الصناعي حيث تساهم هذه الصناعات في صناعة النسيج والملابس والمواد الغذائية والمنتجات الخشبية والأثاث والزيكيات والأحذية والجلود ومنتجات الخزف والفخار ومنتجات المطاط والمنتجات المعدنية وأجزاء الآلات والمعدات الكهربائية والالكترونيات و..... وهذه المنتجات يمكن إنتاجها باستخدام أساليب إنتاج مكثف للعمل في المشروعات الصناعية الصغيرة أو أساليب إنتاج مكثف لرأس المال في المشروعات الصناعية كبيرة الحجم.

#### (ج) تحقيق التنمية الإقليمية:

تنتشر المشروعات الصناعية الصغيرة في أقاليم أو محافظات الدولة المختلفة بينما نجد المشروعات الصناعية الكبيرة عادة ما تتركز في المناطق الصناعية وبعض المدن وبالتالي فإنه يمكن للصناعات الصغيرة أن تقوم بدور هام في تحقيق أكبر قدر من العدالة في تحقيق التنمية الإقليمية من خلال مساهمتها في الآتي:

(أ) الحد من الهجرة من الريف إلى المدن، وتواجد العمل في المكان الذي تواجد به قوة العمل مما يوجب عليه حل مشكلة البطالة بالأقاليم.

(ب) تصنيع الريف وزيادة دخول الأمر ورفع مستوى معيشتهم، كما أن تنشر

الوعي الصناعي بين الأقاليم بحوزة نقطة البداية لتطوير الصناعات الصغيرة ودخولها ميدان إنتاج السلع غير التقليدية واستخدام أساليب الإنتاج المتطورة، مما

يوجب عليه رفع مستوى الجهود الذاتية لكل إقليم بالدولة.

#### (د) تنمية الصادرات:

يؤدي دعم وتنمية المشروعات الصناعية الصغيرة في جمهورية مصر العربية إلى إمكانية قيامها بدور هام في تنمية الصادرات كما يلي:

(أ) إن المشروعات الصناعية التي يعمل بها عدد قليل من العمال والتي يملسب عليها الطابع الحرفي يمكنها أن تعدل من برامج إنتاجها طبقاً لإحتياجات الأسواق الخارجية نظراً لما تتمتع به من مرونة متمثلة في تواضع رأس المال المستثمر ومن ثم تكون أقدر على تلبية إحتياجات أسواق التصدير، كما أن المنتجات التي تعتمد على العمل اليدوي تلقى إقبالاً في أسواق الدول المتقدمة نتيجة إرتفاع مستوى الأفراد والأندثار النسبي لهذه الصناعات في تلك الدول<sup>(٢)</sup>.

(ب) إن المشروعات الصناعية الصغيرة تساهم في تنمية الصادرات للعديد من المنتجات بالدولة سواء بطريق مباشر أو غير مباشر إذا ما تم ربط المشروعات الصناعية صغيرة الحجم بالمشروعات الصناعية كبيرة الحجم فمن خلال ذلك يمكن للصناعات الصغيرة أن تساهم في تنمية الصناعات الكبيرة بوسائلها نصف مصنعة أو تامة التصنيع والتي تستخدمها المشروعات الصناعية كبيرة الحجم كمداخلات للمنتج النهائي وذلك بأسعار تنافسية تمكنها من المنافسة في الأسواق الخارجية.

#### (د) المساهمة في دعم ورفع الكفاءة

(٢) د. محمود فهمي الشرفاوي، الصناعات الصغيرة وتنميتها، مذكرة رقم (١٣٠٢) القاهرة، معهد التخطيط القومي، يوليو ١٩٨١، صفحة ١٣

(١) معهد التخطيط القومي، ملف معلومات ثورة دور الصناعات الصغيرة في التنمية، القاهرة مع مؤسسة فينر بيرت، القاهرة من ١٩ - ٢١ ديسمبر ١٩٨١.

يوجه ٩٠٪ من الميزانية للتعاقد مع ١٦ مشروع صناعي كبير و ٣٠,٠٠٠ مشروع صناعي صغير<sup>(٢)</sup>. ومن بين الوفورات التي تحصل عليها المشروعات الصناعية الكبيرة نتيجة انتشار نظام التعاقد الجزئي أو التعاقد من الباطن مع المشروعات الصناعية الصغيرة.

إن الكثير من الأجزاء والسلع تصف المصنعة يمكن إنتاجها من الناحية الفنية بكميات محدودة وبالتالي فإن المشروعات الصغيرة بقدر من المشروعات الكبيرة على خفض تكاليف الإنتاج نظراً لأن المشروعات الصغيرة تتميز بالخصائص تكلفة العمل كما أن الآلات والمعدات المستخدمة غالباً ما تكون بسيطة كما أن تكلفة الاهلاك لها منخفضة وإن غالبية المشروعات الصغيرة لا تنفق على البحوث إلا القليل مما يخفض أيضاً من التكلفة كما أنها تتميز بالمرونة في اتخاذ القرار وسرعة تعديل برامج الإنتاج تبعاً للظروف المضطربة، علاوة على ذلك فإنه مع نمو الصناعات يزداد التخصص الذي يصباه مهارة فائقة تمكنها من إنتاج العديد من المنتجات بفاعلية وبتكلفة أقل من المشروعات الصناعية الكبيرة الحجم. توفر المشروعات الصناعية الكبيرة المتعاونة مع المشروعات الصناعية الصغيرة تكاليف تخزين السلع نصف المصنعة أو المواد الخام أو الأجزاء التي تقوم بها المشروعات الصغيرة.

في أوقات الانعاش فإن التوسع سواء اقلها أو رأسياً يستغرق وقتاً، كما

سبيل المثال نجد أنه في المشروعات الصناعية التي تنتج منتج معين يتكون من العديد من الأجزاء مثل الآلات أو المتاجات المعدية على سبيل المثال تعتبر مجالا واسعا للمشروعات الصناعية الصغيرة لإنتاج العديد من الأجزاء وتسليمها للمشروعات الصناعية الكبيرة لإتمام باقي المراحل الإنتاجية للمنتج النهائي.

كما أن هناك الكثير من المشروعات الصناعية الكبرى التي تعمل بكامل طاقتها وتصبح غير قادرة على الوفاء ببعض الطلبات فتضطر إليها إلى المشروعات الصناعية الصغيرة والتي غالباً ما تكون أقل تكلفة من تصنيعها في مصانعها وبالتالي تحقق وفراً في التكاليف<sup>(٣)</sup>، وتقدم المشروعات الصناعية الصغيرة بعض الخدمات مثل الصيانة والتصلاح لمنتجات المشروعات الكبيرة التي لا تقوم بها بنفسها والتي غالباً ما تكون تكلفتها أقل مما لو قامت بها المشروعات الكبيرة<sup>(٤)</sup>، وبالنظر إلى تطور العلاقة بين المشروعات الصناعية الكبيرة والصغيرة عن طريق نظام التعاقد الجزئي نجد أنها حققت تقدماً كبيراً في العديد من الدول المتقدمة، لشركة جنرال موتورز بالولايات المتحدة الأمريكية تنفق ١٠٪ من ميزانيتها على ما تقوم به من عمليات إنتاجية بينما

الإنتاجية للمشروعات الصناعية كبيرة الحجم:

تساهم المشروعات الصناعية الصغيرة الحجم في دعم ورفع الكفاءة الإنتاجية للشركات كبيرة الحجم من خلال:

(١) إعداد العمالة الماهرة:

تستخدم المشروعات الصناعية الصغيرة في بعض الأحيان عمالة غير ماهرة ((صغيرة)) لم تتولى تدريبهم بمجال العمل حتى يصبحوا مهرة، وقد يترك هؤلاء العمل بمشروعاتهم الصناعية الصغيرة للعمل بالمشروعات الصناعية الكبيرة حيث المزايا الصحية والاجتماعية والمادية الأفضل ونتيجة لذلك أصبحت المشروعات الصناعية الصغيرة تعمل لطريق عمال الإنتاج المهرة للمشروعات الصناعية الأخرى على حسابها، وبذلك تستطيع المشروعات كبيرة الحجم رفع كفاءتها الإنتاجية دون دفع أي تكلفة لإعداد العمال المهرة.

(٢) خفض تكاليف الإنتاج:

تعتمد المشروعات الصناعية كبيرة الحجم على المشروعات الصغيرة في تجميع أو تصنيع بعض الأجزاء من المنتجات النهائية لها ولذلك تلجأ الشركات الكبيرة إلى نظام التعاقد الجزئي أو التعاقد من الباطن SUB-CONTRACTING

SYSTEM وطبقاً لهذا النظام تصبح المشروعات الصناعية الصغيرة مفيدة

ومكملة للمشروعات الصناعية الكبيرة، بمعنى أن المشروعات الصناعية الكبيرة تعتمد على المشروعات الصناعية الصغيرة لإنتاج العديد من المنتجات التي تستخدمها كمدخلات لمنتجاتها النهائية، ويتوقف ذلك على طبيعة المنتجات على

(1) JAMES BATE, "THE FINANCING OF SMALL BUSINESS", LONDON, SWEET AND MAX WELLS, 1964, P.9.

(2) MURRYD. BRYCE, "INDUSTRIAL DEVELOPMENT, NEW YORK, MCGRAW-HILL BOOK COMPANY INC., 1960, P.27

(3)

معهد التخطيط القومي، ملف معلومات لدورة دور الصناعات الصغيرة في التنمية، مرجع سبق ذكره صفحة ٥٦.

أن الطاقة الإنتاجية للخطوات الجديدة المضافة قد تلحق الاحتياجات الفعلية للطلب مما يوجب عليه وجود طاقة عاطلة ومن ثم ارتفاع في تكلفة الإنتاج، وفي أوقات الكساد فإن الخسارة الناتجة من عدم التشغيل الكلي بالمشروعات الصناعية الكبيرة تكون مرتفعة ونتيجة لما سبق تقوم العديد من الصناعات الكبيرة بالتعاقد مع المشروعات الصناعية الصغيرة التي تتميز بإمكانية تعديل برامجها الإنتاجية تبعاً للظروف المحيطة. إن المشروعات الصناعية الكبيرة التي تتعاقد مع المشروعات الصناعية الصغيرة غالباً ما تقوم بتحديد سعر شراء المنتجات أو الأجزاء وبالرغم من أن هذا السعر يضمن هامش ربح للمشروعات الصناعية الصغيرة إلا أن السعر المحدد يكون عادة أقل من القيمة الحقيقية للسلع والأجزاء المنتجة، مما يوجب عليه زيادة في القيمة المضافة للمشروعات الصناعية الكبيرة، ومعنى آخر فإن جزءاً من القيمة المضافة بالمشروعات الصناعية الكبيرة المضافة مرجعه جهود المشروعات الصناعية الصغيرة. وتساهم المشروعات الصناعية الصغيرة بدور هام في عملية النمو الاقتصادي حيث تعتبر المشروعات الصناعية الصغيرة والكبيرة كلا منهما مكمل للآخر ولا يمكن تصور وجود صناعات كبيرة تتحمل وحدها أعباء النمو الاقتصادي إذ لا بد من قيام المشروعات الصناعية الصغيرة لتحقيق التوازن الصناعي<sup>(1)</sup>.

(و) المساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية :  
= تمتص المشروعات الصغيرة فوائض الأموال العاطلة والمخدرات وتعمل على تشغيلها والاستفادة من أرباحهما.  
= تعتبر حلقة توزيع بين المستهلك والمشروعات الصناعية الكبيرة.  
= تعتبر مناخ مناسب للتجديد والابتكار والتطوير.  
= تعتبر المشروعات الصناعية الصغيرة نواة للمشروعات الصناعية الكبيرة في المستقبل.  
= تعمل المشروعات الصناعية الصغيرة على تدريب وبناء طبقة قيادية في المجتمعات.  
= تساعد المشروعات الصناعية الصغيرة على زيادة المبيعات وتؤدي إلى توصيل السلع للمستهلك بأقل تكلفة.  
= تساعد المشروعات الصناعية الصغيرة في القضاء على الاسراف والضياع الاقتصادي في البلاد.  
= تساعد المشروعات الصغيرة في القضاء على التضخم عن طريق القضاء على التحويلات المالية الغير منتجة.  
= تعمل المشروعات الصغيرة على توفير سلع وخدمات للاستهلاك النهائي والوسيط مما يزيد من الدخل القومي.  
= تشارك المشروعات الصغيرة في توفير فرص عمالة وبالتالي قضى على البطالة مما يحسن من مستويات النمو الاقتصادي والاجتماعي.  
= تزيد المشروعات الصناعية الصغيرة من معدل دوران رأس المال بصفة عامة.  
= تعتبر المشروعات الصغيرة وحدات إنتاجية ومراكز استثمارية تعمل على تعبئة المخدرات الخاصة لتشغيلها في الاقتصاد القومي وتعمل

على زيادة كفاءته.

(ط) حفل هام لتدريب طبقة المظمين:

تعتبر الصناعات الصغيرة حفل هام لتدريب طبقة المظمين والتي تنفذ إليها الدول النامية وتوفر الحافز لها وهذه الطبقة يمكن أن تحمل على عاتقها أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية على المدى الطويل.

(ظ) تعبئة وتوظيف المخدرات في الدول النامية:

تتناسب الصناعات مع الأوضاع السيسية والاجتماعية والاقتصادية في الدول النامية حيث لم يكتمل اسواق رأس المال والمراكل الاستثمارية القانونية التي تسمح بتعبئة كل المخدرات في قنوات استثمارية تسمح بنشأة الصناعات الكبيرة وتطورها، حيث تظل الفترة على تعبئة وتوظيف المخدرات طاقة عاطلة أو مهددة أو تواجه لاستهلاك ترفى استغراقى يضر باستمرار الأوضاع الاجتماعية والسيسية، فمن الاصلح توجيهها لنشاط الصناعة الصغيرة التي تسمح بتوظيف تلك المخدرات.

(ع) حسن استثمار الموارد وتطويعها بما يمتشى مع التكنولوجيا الحديثة:

تعتبر المشروعات الصناعية الصغيرة هي الأقدر على حسن استثمار الموارد وتطويعها وتوظيفها على مستوى متناسف مع التكنولوجيا الحديثة، فهي تتميز بإحتياجاتها المحدودة من الطاقة والبنية الأساسية من شبكات مياه وطرق وسكك حديدية وتقنيات عالية ووسائل اتصال .... وهي تساهم مساهمة جادة في الناتج القومي الإجمالي ((GNP)).

(1) MURRY D. BRYCE, "INDUSTRIAL DEVELOPMENT, NEW YORK, MCGRAW-HILL BOOK COMPANY INC., 1960, P.28

ومن الجدير بالذكر أنه إذا كان هناك العديد من المشروعات الصغيرة تعملن الافلاسها وتخرج من الأعمال والسوق بسبب فشل إدارتها، كذلك هناك بعض المشروعات الصغيرة التي تعتمد أحياناً على عنصر الاحتكار في إدارة أعمالها ولكن يمكن أن تزيد الأرباح وتتنافس التكاليف وخلافاً إذا تمسكت الإدارة وأعمدت المشروعات الصناعية الصغيرة على أساليب علمية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

فمن أهم أسباب نجاح المشروع الصغير أن يكون مديره متمتعاً بالقدرة والخبرات التي تمكنه من إدارته والتعرف على كل ما يدور بداخله والمشاكل التي تواجهه وكيفية حلها، وإذا لم تتوفر له الخبرة فلا بد أن يتعلم قبل أن يبدأ المشروع من أين يشق وكيف يتعامل مع الموظفين والعمال وكيف يصدر الأوامر وكيف يبيع وكيف يتعامل مع البنوك وكيف يحتفظ بالتقارير المالية حتى يستطيع أن يتجنى في عمله كما يجب أن يكون ملماً بأصول الإدارة حتى يتمكن من اتخاذ القرار السليم<sup>(٢)</sup>.

وما يزيد من صعوبة تنفيذ الموقف وجود العديد من الصعوبات والمشاكل التي تواجه الصناعات الصغيرة في العالم

الكبيرة، كذلك احتياجاتها من خدمات البنية الأساسية فهي متواضعة أيضاً.

\* تتميز بالمرونة فهي مكان العمل، والقدرة على تغيير تركيب القوى العاملة أو سياسات الإنتاج أو التسويق أو التمويل ومواجهة التغير بسرعة وبدون تردد مما يساعد في التغلب على العقبات الاقتصادية وغيرها.

\* وجود سبلات وإجراءات عمل بسيطة واضحة \* نقص تكلفة الإدارة والمصروفات العمومية والتكلفة الثابتة وبالتالي يمكن البيع بأسعار قليلة نسبياً.

### ثالثاً: مشكلة البحث :

إن نجاح أى مشروع في تحقيق أهدافه يتوقف على كفاءة إدارته في تخطيط سياسته الشرائية والإنتاجية والتسويقية والمالية ... كما يتوقف على حسن تنفيذ هذه السياسات ودقة متابعة النتائج أولاً بأول في إطار تنظيمي سليم يضمن الاستفادة من جميع الموارد المادية والبشرية المتاحة.

وإذا كان أى مشروع في حاجة إلى عناصر مادية وبشرية لنجاحه فهو في حاجة أكبر إلى العقيلة المخططة والحركة والمستخدمة لهذه العناصر وهى الإدارة ولا شك أن تقدم الإدارة يتوقف على استخدامها للأسلوب العلمى في حل المشاكل الإدارية وقد اظهرت الأبحاث أن ٩١,٥ ٪ من حالات فشل المشروعات راجع إلى ضعف الإدارة<sup>(٣)</sup>.

(١) H.N. BROOM AND J.G. LONGENECKER, "SMALL BUSINESS MANAGEMENT", CHICAGO, SOUTH

## ثانياً: الخصائص العامة للمشروعات الصناعية الصغيرة :

تتميز المشروعات الصناعية الصغيرة بالعديد

من الخصائص العامة أهمها ما يلي:

\* سهولة وحرية الدخول والخروج من السوق لتقص نسبة الأصول الثابتة إلى الأصول الكلية في أغلب الأحيان وزيادة نسبة رأس المال إلى مجموع الخصوم وحقوق أصحاب المشروع.

\* وجود حوافز على الممثل والابتكار والتجديد والتضحية والرقعة في الإنجاز وتحقيق اسم تجارى وشهرة وأرباح و.....

\* عدم وجود الروتين عادة وقصر الدورة المستندية وقلة الأوراق المكتبية المستخدمة بها.

\* انخفاض مستلزمات رأس المال المطلوبة لمباشرتها وصغر القروض اللازمة لها.

\* نقص حجم القوى العاملة اللازمة وإمكانية تحقيق روح الفريق والأسرة العاملة الواحدة و..... ونقص تكلفة لعمل نسبياً

\* تعتمد بشكل أساسى على الخامات المحلية والموارد الطبيعية مما يضمن استمرار نشاطها.

\* عدم وجود مركز قوى للمشروع الصغير في أسواق المنتجات الرئيسية وعدم إمكانية تأثيره في السوق نظراً لصغر حجم المشروع.

\* احتياجات المشروعات الصغيرة من المعدات والآلات ومستلزمات الإنتاج بسيطة نسبياً بالمقارنة بالمشروعات

WESTERN PUBLISHING CO., 1981, P.84.

(2) EUGENE STALEY AND RICHARD MORISE, "MODERN SMALL INDUSTRY FOR DEVELOPING COUNTRIES", NEW YORK, MCGRAW-HILL BOOK COMPANY, INC., 1965, P.362

ككل وبشكل أكثر عمقاً وشدة في الدول النامية كمصر مثل عدم وجود دعم القصادى أو مساعدات مالية أو تسويقية لهذه المشروعات كالاغفاءات الجمركية أو إعطاء أرض مجانية أو بأسعار مخفضة أو إعطاء دراسات جدوى مجانية، وكذلك عدم توفير البنوك وشركات الاستثمار وأجهزة الدولة القروض والائتمانات اللازمة لتسيير أعمال المشروعات الصناعية الصغرى، وكذلك كثرة وتعقد الإجراءات اللازمة للحصول على التمويل اللازم للمشروعات الصغيرة ومغالاة البنوك في طلب العديد من الضمانات التى لا توافر لدى غالبية أصحاب هذه المشروعات وكذلك ارتفاع أسعار الفائدة على هذه القروض، وكذلك علاقة المشروعات الصناعية الصغيرة بمصلحة الضرائب إذ أن تقديرات مأمورى الضرائب تتم بطريقة جزائية تنقصها الأنصاف الفنية بطبيعة هذه المشروعات، وكذلك سيطرة قطاع الأعمال على غالبية النشاط الصناعى بينما يقوم القطاع الخاص الذى يشمل الجزء الرئيسى من الصناعات الصغيرة بنشاط يقتصر عسادة على المنتجات التقليدية وهذا يتسبب فى العديد من المشاكل منها مشاكل تسويقية حيث أن شركات قطاع الأعمال لها أولوية فيما يتعلق بتوريد احتياجات القطاع الحكومى، وكذلك نقص العمالة التدريبية وإذا توفرت هذه الإمكانيات

فمن نسبة كبيرة من العمال الذين يتسلم تدريبهم داخل هذه المشروعات بتركولها للعمل بمشروعات كبيرة أو للهجرة إلى الدول العربية، وكذلك عدم توافر التعليم والتدريب اللازمين لنوعية وبناء طبقة من رجال الأعمال المؤسسين لهذه المشروعات الصغيرة، وكذلك ارتفاع معدلات الفشل فى بعض المشروعات الصناعية الصغيرة مما قد يودى إلى الخوف من تحمل المخاطرة والبداية فى مشروعات صناعية صغيرة جديدة، وكذلك ضعف قدرة هذه المشروعات على المنافسة فى مواجهة التكاليف والصناعات العملاقة ذات التقنية العالية، وكذلك محدودية قدرتها على التطوير والتحديث والمجارى والكهرباء ... وكذلك وجود الروتين المعقد فى الجهات الحكومية التى يتعامل معها المشروع وضعف الأجهزة التى تمسك هذه المشروعات بالمعلومات أو عدم توافرها على الإطلاق وكذلك انتشار بعض القيم الاجتماعية الفاسدة مما يهدد هذه المشروعات ...

كل ما سبق يظهر العبء المضاعف الذى يقع على عاتق إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة فى الدول النامية ومنها مصر، وبمجاناً لا توقع بالطبع أن تتم إدارة هذه المشروعات الصغيرة فى مصر وفقاً للقواعد والمبادئ والنظريات العلمية السليمة، بل لعله ليس من المبالغة توقع البعض عدم وجود مؤسسات إدارية معقولة بهذه المشروعات فى الدول النامية.

هنا ما جعلنا لهتم ونفكر بكيفية

تقييم الكفاءة الإدارية للمشروعات الصناعية الصغيرة فى مصر، ولقد اتفق فريق البحث على أن يتم تقييم الكفاءة الإدارية بإتباع أحد أساليب دراسة الإدارة وهو منهج العملية الإدارية، الذى يركز على وظائف الإدارة والعلاقة بينها، نظراً لانتقاله الضوء المركز على الإدارة ووظائفها وطبيعة عملياتها، وكذلك لا غنى عنه لدراسة الفهم الواضح المحدد للإدارة، كما أن هذا المنهج يمثل انعكاساً واضحاً لطريقة ممارسة المدير لوظائفه وكذلك لتقديره أطار عمل يتميز بالانصاف وسهولة الفهم، وكذلك لإمكانية تطبيقه على كل نوع من أنواع النشاطات وعلى كسل مستوى من المستويات داخل المنشأة المعنية، وكذلك يقدم المنهج الأساسى اللازم المساعد على فهم الإدارة وتطبيقها، وكذلك ...

ولقد اختلف رجال الفكر الإدارى اختلفون فى تعيين عدد وظائف الإدارة، فمنهم من حددها بتسعة ومنهم من قصرها على اثنين ومنهم من ... إلا أن الأمر المتفق عليه فى الوقت الحاضر هو تحديد عدد الوظائف الإدارية على أساس الأعمال التنفيذية، لذلك فهناك أعمال إدارية تتم قبل البدء فى التنفيذ وهى تشمل وظيفتين هما التخطيط والتنظيم وأخرى تصاحب التنفيذ وتلازمه يمكن جمعها فى وظيفة التوجيه تتم فى أعقاب التنفيذ سواء تم التنفيذ جزئياً أو كلياً وهى وظيفة الرقابة، أى أن الوظائف الرئيسية للإدارة هى التخطيط والتنظيم



هناك العديد من المعايير التي يمكن الاسترشاد بها في تحديد مفهوم الصناعات الصغيرة أهمها:

○ عدد العمال:

يأخذ بعدد العمال كمعيار في تحديد كون المشروع الصناعي كبير أم صغير، إلا أن هناك اختلاف في تحديد حجم العمالة للصناعات الصغيرة، فبالنسبة لبعض الدول الأفريقية أصدرت منظمة العمل الدولية بعض التوصيات ومنها اعتبار الصناعات التي يعمل بها أقل من ٥٠ عاملاً من الصناعات الصغيرة، وفي ألمانيا تعرف بأنها التي يعمل بها ٣٠٠ عامل فأقل، وفي السويد تعرف بأنها التي تضم خمسون عاملاً فأقل، بينما يعرفها البنك الدولي بأنها "في الدول المنظمة التي يعمل بها من ٢٠٠ إلى ٣٠٠ عامل وعلى الدول النامية من ١ إلى ٤٩ عامل"<sup>(٣)</sup>.

○ رأس المال:

إن رأس المال الثابت المستمر في المعدات والآلات بدون احتساب قيمة الأرض والمباني ورأس المال العامل قد يكون المعيار الأكثر فاعلية للتفرقة بين المشروعات الصناعية الصغيرة والكبيرة بمعنى أنه في حالة ارتفاع معدل رأس المال الثابت بعد استبعاد ما سبق يعني أن المشروع صغير بينما إذا انخفض هذا المعدل يعني أن المشروع كبير"<sup>(٤)</sup>.

(3) I.M.E.D. LITTLE, "SMALL MANUFACTURING ENTERPRISES IN DEVELOPING COUNTRIES", THE WORLD BANK ECONOMIC REVIEW, VOL. 1 NO. 2 JANUARY 1987, P.204

(٤) سعيد عبد الجبار، "دور الصناعات الصغيرة في التنمية والصين"، بحث غير منشور، القاهرة، مكتبة معهد التخطيط القومي، ١٩٩٠، صفحة ١٠.

الكفاءة الإدارية لهذه المشروعات بما يمكنها من القيام بدورها الفعال في المشاركة بالتنمية الاقتصادية والاجتماعية المرجوة بجوانبها المختلفة.

### خامساً: فروض البحث:

يسمى هذا البحث لتحقق من صحة الفروض التالية:

\* أن المشروعات الصناعية الصغيرة في ج.م.ع تنمى في ادائها لوظائف المشروع الرئيسية وظيفية التخطيط بكفاءة.

\* أن المشروعات الصناعية الصغيرة في ج.م.ع تنمى في ادائها لوظائف المشروع الرئيسية وظيفية التنظيم بكفاءة.

\* أن المشروعات الصناعية الصغيرة في ج.م.ع تنمى في ادائها لوظائف المشروع الرئيسية وظيفية التوجيه بكفاءة.

\* أن المشروعات الصناعية الصغيرة في ج.م.ع تنمى في ادائها لوظائف المشروع الرئيسية وظيفية الرقابة بكفاءة.

### سادساً: المصطلحات الرئيسية في البحث :

إن تحقيق الفروض التي قام عليها البحث يستلزم أن نتفق منذ البداية على بعض التعريفات الإجرائية التي نتحدد لنا المفاهيم الأساسية التي انطلق منها الباحثون عند تصميم وتنفيذ هذه الدراسة الميدانية، معتمدين أن المطلعين على هذا البحث هم غالباً من المختصين الذين لديهم الملم بالكثير من المصطلحات التي لم ترد هنا:

(أ) الصناعات الصغيرة:

والتوجيه والرقابة"<sup>(١)</sup>.

هذا مع ملاحظة عدم وجود فواصل واضحة دقيقة لتحديد التسلسل الزمني في ترتيب هذه الوظائف، حيث قد يتداخل بعضها مع البعض الآخر في ذات الوقت فمثلاً بالنسبة للاتصال بالرغم من كونه من وظائف التوجيه فلا بد من وضع نظام الاتصالات في مرحلة أعداد التنظيم"<sup>(٢)</sup>.

لذلك اتفق فريق البحث على أن يتم تقييم الكفاءة الإدارية للصناعات الصغيرة في ج.م.ع عن طريق تقييم الأسلوب الذي تتحلى به الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في تلك المشروعات والعكس ذلك على كفاءة أداء وظائف المشروع الرئيسية (التأجير، تسويق، تمويل، إدارة الأفراد).

ونتيجة لما تقدم تم تحديد مشكلة البحث فيما يلي: "دراسة ما اذا كانت الوظائف الإدارية تتحلى بأسلوب يحقق الكفاءة في أداء وظائف المشروعات الصناعية الصغيرة في ج.م.ع".

### رابعاً: أهداف البحث :

يهدف هذا البحث لزيادة فعالية الوظائف الإدارية في المشروعات الصناعية الصغيرة بجمهورية مصر العربية عن طريق تقييم الكفاءة الإدارية بهذه المشروعات للوقوف على نقاط القوة والضعف بإدارة هذه المشروعات بما يمكننا من تحديد الأساليب الكفيلة برفع

(١) د/ محمود عساف، أصول الإدارة،

مكتبة عين شمس صفحة ٢٩.

(٢) نفس المرجع السابق صفحة ٣١.

(٥) درجة الانتشار:

طبقاً لهذا المعيار فإن الصناعات الصغيرة هي تلك المشروعات التي تتصف بالكمية العددية والانتشار في العالم النولة المختلفة لتحقيق التنمية والتغلب على المشاكل الاجتماعية والاقتصادية.

٥ كمية أو قيمة الإنتاج ومستوى جودته:

طبقاً لهذا المعيار تتحدد الصناعات الصغيرة بأنها تلك المشروعات التي تتصف بصغر إنتاجها من حيث الكمية والقيمة نظراً لارتباطها بأسواق صغيرة الحجم وتتصف غالبية المستهلكين فيها بانخفاض مستوى دخلهم.

٦ مستوى الخدمات المقدمة من الدولة:

يرى البعض أن سياسة الدولة تجاه ما تقدمه من خدمات متمثلة في مشروعات البنية الأساسية والتمويل أحد المعايير التي تفرق بين المشروعات الصناعية الكبيرة والصغيرة، حيث أن المشروعات الصناعية الكبيرة عادة ما تأخذ دعماً من الدولة حيث توفر لها وسائل النقل والطاقة الكهربائية و... بجانب التمويل اللازم لها في صورة قروض وشروط ميسرة ومثل هذه الخدمات لا تتوافر للمشروعات الصغيرة، وبناء على ما سبق فإن حجم القروض وشروط الأفاضل المقدمة للمشروعات الصناعية يمكننا من تحديد هل المشروع الصناعي كبير أم صغير.

وقد قمنا في هذا البحث بأخذ المعايير السابقة في الحسبان مع تحديد ما يلي كمفهوم للمشروعات الصناعية الصغيرة في البحث "هي المشروعات التي يكون رأسمالها المستثمر في الآلات والمعدات يراوح بين نصف إلى مليون جنيه مصري وعدد عمالها لا يقل عن عشر عمال وعمر المشروع لا يقل عن ثلاثة سنوات".

(ب) الوظائف الإدارية الرئيسية:

"هي تلك الأنشطة التي تتول عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة".

(ج) ممارسة الوظائف الإدارية:

"يقصد بها أن يقوم المدير في الصناعات الصغيرة بأى من الأنشطة التي تتعلق بالوظائف الإدارية سواء كانت تمارس بنفس المسميات العلمية أو تمارس ضمناً ((مهاري)) حتى ولم تكن مسمى كذلك.

(د) وظائف المشروع الرئيسية:

"يقصد بها في هذا البحث وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل وغدارة الأفراد".

(هـ) أسلوب تحقيق الكفاءة لدى وظائف المشروع:

"يقصد به في البحث الأسلوب أو الطريقة التي تتبع في أداء وظائف المشروع بما يحقق حسن استخدام الموارد البشرية والمادية المتاحة في تحقيق الأهداف المطلوبة سواء كان ذلك باتباع القواعد العلمية أو الاعتماد على المهارات الشخصية".

## سابعاً منهج البحث :

لتحقيق فروض هذا البحث اعتمد الباحثون على الدراسة الميدانية لأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية في عينة من المشروعات الصناعية الصغيرة للمصرف على مدى قيام الإدارة في هذه المشروعات بهذه الوظائف بشكل علمي أو غير علمي وهو ما يمكن أن يحدد لنا نقاط القوة والضعف في أسلوب إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة في ج.٥.٠ ع من أجل الخروج بنتائج عامة حول نمط إدارة المشروعات الصناعية الصغيرة في مصر وتوصيات عامة لتدعيمها ورفع قدراتها لتحقيق الأهداف المقودة عليها.

وقد قمنا بتحديد النقاط الرئيسية التالية عند اجراء الدراسة الميدانية:

(أ) تحديد مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من جميع المشروعات الصناعية الصغيرة التي يزيد رأسمالها عن نصف مليون جنيه ويقل عن مليون جنيه وعدد العمال فيها لا يقل عن عشرة عمال وعمر المشروع لا يقل عن ثلاثة سنوات وذلك بلغ مجتمع ٥١٨ شركة موزعة على مجموعة الأنشطة الصناعية طبقاً لتصنيف العرشي الموحد ISIC والجداول التالي (٦-١) يوضح توزيع عدد المشروعات الصناعية الصغيرة<sup>(١)</sup>.

(١) الهيئة العامة للصنعي - الإدارة المركزية للتعامل الصناعي والتمويل - مركز للمعلومات (أكتوبر ١٩٩٢)

## جدول ((٢-١))

توزيع عدد المشروعات الصناعية الصغيرة حسب نوع النشاط وبيان تكاليفها الاستثمارية وعدد العمالة

النشاط الصناعي	عدد المشروعات	التكاليف الاستثمارية	عدد العمالة
(١) الألبان البالي والحيواني	١	٧١٣,٤٧	٣٠
(٢) ساجم وعاجير استخراج البترول	٢	٤٢١,٢٠	٧٤
(٣) مواد غازية ومشروبات وتبغ	١١٢	٧٨٢٨٧,٢١	٥٤٩٧
(٤) غزل ونسيج وملابس وجلود	١٣٥	٩٧٢٠٣,٤٥	٦٩٩٩
(٥) الخشب ومنتجاته والتنجيد	١٥	١١٥٧٣,٤٢	٨٤٤
(٦) الورق ومنتجاته وطباعة ونشر	٣٣	٢٣٩٢٢,٧١	١٤٦٢
(٧) كيماويات أساسية ومنتجاتها	٧٥	٥٣٩٩٨,٤٣	٢٧٧٤
(٨) مواد بناء وحزف وصيني وحراريات	٤٠	٢٨٧٦٠,١٧	١٤٤٦
(٩) المعدنية الأساسية	١٠	٦٨٤٧,٨٢	٢٧٠
(١٠) منتجات معدنية وآلات ومعدات نقل	٨٩	٦٠٢١٥,٥٠	٤٦٢٢٢
(١١) صناعات تحويلية أخرى	٦	٥٣٢٢,١٩	٢٦٣
الإجمالي	٥١٨	٣٨٢٣٩,٩٩	٦٥٨٨١

وتنشر مفردات عينة البحث في محافظات جمهورية مصر العربية كما هو موضح بالجدول ((٢-٢)) التالي<sup>(١)</sup>:

## جدول ((٢-٢))

توزيع عدد المشروعات الصناعية الصغيرة على محافظات جمهورية مصر العربية

المحافظات	عدد المشروعات
(١) القاهرة.	١٥٧
(٢) الاسكندرية	٧٨
(٣) بورسعيد	٥
(٤) السويس	١
(٥) دمياط	١
(٦) الدقهلية	١٦
(٧) الشرقية	٥٠
(٨) القليوبية	٢٧
(٩) كفر الشيخ	٢
(١٠) الغربية	٣١
(١١) المنوفية	٨
(١٢) البحيرة	٩
(١٣) الاسماعيلية	٦
(١٤) الجزيرة	٦٥
(١٥) بني سويف	١
(١٦) المنيا	١
(١٧) اسيوط	٣
(١٨) سوهاج	١٠
(١٩) قنا	٣
(٢٠) أسوان	٣
(٢١) البحر الأحمر	١
الإجمالي	٥١٨

(١) اللجنة العامة للصنح - الإدارة المركزية للسجل الصناعي والواسمعي - مركز للمعلومات (أكتوبر ١٩٩٢)

(ب) اختيار عينة البحث:

نظراً لتواجد درجة كبيرة من التشتت بين مفردات مجتمع البحث فقد تم تحديد واختيار عينة كبيرة من هذا المجتمع لتوفير التمثيل الجيد لهذا المجتمع فقد تم اختيار ١٠٢ مشروع صناعي صغير يمثل حوالي ٢٠٪ من مجتمع البحث وتوفر فيه شروط العينات الكبيرة المغطاة لمجتمع البحث وكالات الاختبارات المؤثرة في اختيار عينة المشروعات محل البحث هي:

\* نوع النشاط الصناعي.  
\* التوزيع التكراري لمفردات مجتمع البحث.  
\* التوزيع الجغرافي لمفردات مجتمع البحث.  
(ج) طريقة اختيار العينة محل البحث:

في ضوء امكانيات البحث المادية والفنية تم اجراء الدراسة بأسلوب العينة الطبقية العشوائية حيث أمكن توفير اطار

للبحث يتضمن توزيع المشروعات الصناعية الصغيرة حسب نوع النشاط الصناعي والتوزيع التكراري لمفردات مجتمع البحث وقد قسم اطار البحث إلى:

- \* مواد غذائية ومشروبات.
- \* الغزل والنسيج والملابس والجلود.
- \* الخشب ومنتجاته والتنجيد.
- \* الورق ومنتجاته والطباعة.
- \* كيماويات أساسية ومنتجاتها.
- \* مواد البناء والخزف والصيني.
- \* المواد المعدنية الأساسية.
- \* المنتجات المعدنية والآلات والمعدات.
- \* الصناعات الأخرى.

وحيث أنه لم توجد مؤشرات رقمية سابقة لهذه الدراسة يمكن الاسترشاد بها في تحديد حجم العينة... وفي ضوء العديد من الدراسات لأحجام العينات

جدول ((٢-٣))

توزيع الصناعات الصغيرة حسب نوع النشاط الصناعي وعدد المشروعات التي اخذت في العينة

النشاط الصناعي	عدد مفردات مجتمع البحث	حجم العينة المختارة (٢٠٪)
(١) مواد غذائية ومشروبات	١١٢	٢٢
(٢) الغزل والنسيج والملابس والجلود	١٣٥	٢٧
(٣) الخشب ومنتجاته والتنجيد	١٥	٣
(٤) الورق ومنتجاته والطباعة	٣٣	٦
(٥) الكيماويات الأساسية ومنتجاتها	٧٥	١٥
(٦) مواد بناء وخزف وصيني	٤٠	٨
(٧) المواد المعدنية الأساسية	١٠	٢
(٨) المنتجات المعدنية والآلات والمعدات	٨٩	١٧
(٩) الصناعات الأخرى <sup>(١)</sup>	٩	٢
الاجمالي	٥١٨	١٠٢

(١) الصناعات الأخرى تشمل الإنتاج البتالي والخيولي ومناجم ومهاجر واستخراج البترول وصناعات تعبئة أخرى.



يقصد بها البيانات المتاحة للاستخدام التي لم يتم إنتاجها خصيصاً من أجل البحث، أي لها علاقة بموضوع البحث ولكنها جمعت من قبل لأغراض أخرى غير غرض هذا البحث، ولم يقوم الباحثين بأنفسهم بإعدادها وتجميعها وقد اعتمد البحث على المراجع العربية والأجنبية وأيضاً الأبحاث والرسائل والدراسات السابقة في هذا المجال وعلى الدوريات العربية والأجنبية التي تم جمعها من مصادر عديدة متوفرة بها مثل:

- \* وزارة الصناعة.
- \* الهيئة العامة العربية للتصنيع.
- \* بنك التنمية الصناعية.
- \* أكاديمية البحث العلمي.
- \* مجلس الشورى.
- \* مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات بمجلس الوزراء.
- \* المعهد القومي للتخطيط.
- \* الجهاز المركزي للتعشة العامة والإحصاء.

النوع الثاني ((البيانات الأولية)):

وهي البيانات الأساسية أو الأصلية التي يقوم الباحثون أنفسهم بتجميعها من المصادر الأساسية للبحث، وتنتج أثناء البحث ويقوم الباحثين بأنفسهم بتجميعها وإعدادها لاستخدامها خصيصاً في هذا البحث، ويتم جمع البيانات الأولية لأن البيانات الثانوية بطبيعتها لا تغطي أهداف البحث بالكامل، وهى تتشابه بتلاصقها ومطابقتها لخطبات البحث الذى جمعت من أجله، والبيانات الأولية

هنا هي تلك البيانات التي تتعلق بأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية في مفسرات العينة، وقد تم جمع البيانات الأولية من مفردات عينة البحث عن طريق المقابلة الشخصية واستمارات الاستقصاء.

### أسلوب معالجة البيانات:

(١) تم ترميز البيانات والتفسيرات وإعطاء الإجابات أوزاناً رقمية ولحق للقياس الرتبى ذو الحسب نقاطاً ((LIKERT)) حيث يعبر الرقم ((٥)) عن أعلى درجات الموافقة بينما يعبر الرقم ((١)) عن أعلى درجات عدم الموافقة والرفض لما ورد من متغيرات ومقولات بقائمة الاستقصاء وتوزيع أسئلة الاستقصاء وتم إدخال البيانات في الحاسب الآلى ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً ((استخدام عدة حزم برمجية مثل EPISAT, SAS, EXCEL STAT...)) وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- \* تم تجميع التكرارات وتحويلها إلى نسب مئوية وترتيبها تنازلياً.
- \* حساب المتوسط الحسابى المرجح والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لإجابات مفردات العينة.
- \* ترتيب الأهمية النسبية.
- \* حساب مقاييس قوة العلاقة بين كسل متغيرين كمعامل ارتباط الرتب و.....
- \* اختبار كاي<sup>٢</sup> بتوزيعاته المختلفة.
- \* تقدير متوسط المجتمع بفترة ثقة، تقدير النسبة في المجتمع بفترة ثقة.

\* تقدير معامل الارتباط في المجتمع.

\* اختبارات الفروض.....

(ب) تم تحليل نتائج الأساليب الإحصائية السابقة لتحديد دلالتها بالنسبة لفروض البحث.

(ج) تم استخلاص النتائج العامة من تحليل البحث الميدانى والأساليب الإحصائية ثم وضعت التوصيات العامة التي يمكن أن تحقق أهداف البحث بمزيد من الكفاءة والفاعلية.

يتكون البحث من ستة فصول رئيسية هي:

يتناول الفصل الأول توصيف مشكلة وبحث البحث وتصميم أسلوبه ومنهجه.

يتناول الفصل الثاني التخطيط فى المشروعات الصناعية الصغيرة فى ج.٢.٠ع.

يتناول الفصل الثالث التنظيم فى المشروعات الصناعية الصغيرة فى ج.٣.٠ع.

يتناول الفصل الرابع التوجه فى المشروعات الصناعية الصغيرة فى ج.٤.٠ع.

يتناول الفصل الخامس الرقابة فى المشروعات الصناعية الصغيرة فى ج.٥.٠ع.

يتناول الفصل السادس والأخير نتائج تقييم الكفاءة الإدارية للمشروعات الصغيرة فى ج.٦.٠ع. والتوصيات التى

ترامى ضرورة تحقيق أهداف البحث بأقصى كفاءة ممكنة.

## الفصل الثاني

## التخطيط في المشروعات الصناعية

## الصغيرة في ع.م.ع

تعتبر وظيفة التخطيط الوظيفية الأولى للإدارة والتي تسبق ما عداها من وظائف وتقوم على عملية الاختيار من بين البدائل سواء على مستوى المشروع ككل أو على مستوى كل قسم أو جزء من أجزائه بل وأكثر من ذلك على مستوى كل فرد من الأفراد العاملين بالمشروع.

وظيفة التخطيط بهذا الشكل وظيفة المديرين في كل المستويات الإدارية وإن كان هناك اختلاف في أبعاد ونطاق ومحتويات التخطيط بين هذه المستويات، وبصفة عامة لا تصم الوظائف الإدارية الأخرى إلا في وجود التخطيط، فالمدير عندما يقوم بالتنظيم والتوجيه وإنما يقوم بذلك من أجل التحقق من أن التنفيذ الفعلي يتماشى مع الخطط الموضوعية.

والتخطيط لا يقتصر على المنظمات أو المشروعات الصناعية فقط وإنما يشمل كل مجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية و.... أي أنه كغيره من الوظائف الإدارية من مطلوبات بقاء ونمو

واستمرار المنظمات أي كان نوعها أو حجمها أو خلافه.

وظيفة التخطيط وظيفة ذات أهمية كبيرة فسي نحقق أهداف المنشأة، إذ بدونها يصبح العمل ارتجالاً وتصبح القرارات دون أي معنى و.... وتظهر أهمية التخطيط بسبب عدم التأكد من المستقبل حيث يعمل المديرون في وقتنا الحاضر في ظل اقتصاد ديناميكي للغاية حيث التغير هو القاعدة وليس الاستثناء وهذا التغير يحدث في كل الجوانب وكل الميادين والتغير قد يكون فجائياً شاملاً أو قد يكون بطيئاً تدريجياً، ولكن المهم أن الأشياء لا تبقى أبداً على حالها ساكنة بل تتغير باستمرار، إذا ينسدر التأكد من الحوادث المستقبلية ويقل احتمال التأكد بزيادة طول المدة ويتشكك من احتمال عدم التأكد ظهور عدة بدائل لتصرف أمام الإدارة قد يكون من الصعب معرفة أكثرها صحة وتناسق مع الظروف.

فالتخطيط يتعلق أساساً بالمستقبل ويتضمن برامج عمل لتحقيق أهداف معينة خلال مدة محددة بأنسب الوسائل وأفضل التكاليف الممكنة ولذلك يهتم التخطيط بالتتبع التي ستحدث في المستقبل وترتبط بقرارات حالية، ومن الطبيعي أن ذلك

يتطلب دراسة تفصيلية دقيقة شاملة متأنية للماضي والحاضر واتجاهات المستقبل حتى يمكن التنبؤ بما سيحدث في المستقبل على أساس علمي مدروس بما يقلل من مخاطر عدم التأكد المرتبطة بالمستقبل.

ولذلك فإن الدراسات السريعة البعيدة عن الدقة وكذلك العجالة في اتخاذ القرارات والاعتماد على منطق التجربة والخطأ، سواء بالنسبة للمشروعات الجديدة عند إنشائها واختيار موقعها وتصميم مبانيها وتحديد نوع وكمية إنتاجها وتحديد عدد ونوع العاملين وتحديد نوع العدد والآلات المستخدمة و..... أو بالنسبة للمشروعات القائمة عند تحديد سياسات الإنتاج والتطوير والأفراد والتسويق و.....، ينتج عنها اغفال الواقع والبعد عنه وطباع الجهود وتوجيه العمل الوجهة الخاطئة والمزيد والمزيد من هباء النفقات و..... وفي النهاية تظهر المشاكل فجأة دون استعداد وبالتالي يكون الاسراف الشديد في حلها إذا أمكن الحل.

والتخطيط السليم الفعال المبني على الدراسة الشاملة الدقيقة له عدة مزايا منها:

(يرتبط التخطيط بالمستقبل الذي يتصف بطبيعته بالمغموض والتغير وعدم التأكد وبالتالي يمكن بواسطته التعرف على المشكلات المتوقعة حدوثها وتلافيها أو الاستعداد لها قبل وقوعها.

(يسمى التخطيط أهداف المنشأة بوضوح حتى يستطيع كل فرد في المنشأة أن يعمل على تحقيقها.

(يعمل التخطيط على استخدام السبلم للأشطة الهادفة المنظمة، لكل الجهود توجّه نحو النتائج المنشودة مع تحقيق التابع الفعال للجهود المبذولة.

(يخفف التخطيط العمل الغير منتج إلى أدنى حد ممكن، فالجهود التي ستبدل تدرس وتختار بكل دقة وعناية بحيث يقتصر الاستخدام على تلك الجهود الضرورية وبالقياس الصحيح لتحقيق العمل المحدد.

(يؤدي التخطيط إلى تخفيض الوقت اللازم للقيام بالأنشطة المخططة لأن الأداء سيقتصر على العمل الضروري فقط.

(يسمى التخطيط مقدما جميع الموارد اللازمة استخدامها كما ونوعا وبذلك يمكن الاستعداد لكل الظروف والاحتمالات. (يعمل التخطيط على الاستغلال

تحديد الأهداف.

رسم السياسات.

رسم الخطط والبرامج

والعوامل المساعدة والموقفة.

التنبؤ والمزايا والتقديرية

القرارات.

## المبحث الأول

### تقديم الأهداف:

لا يمكن تصور أى جهد جماعى منتج دون أهداف،

فالأهداف هي نقطة الانطلاق في التخطيط نظراً لأنها تحدد الاتجاه العام للجهودات الجماعية، فإذا

لم يكن هناك هدف أو أهداف كان هذا الجهد الجماعى جهدا ضائعاً، والأهداف تكون عامة أو

أساسية على مستوى المشروع ككل أو أهداف فرعية تشغيلية

متفرعة من الأهداف العامة مثل أهداف الإنتاج، أهداف التسويق، وتحديد

الأهداف له العديد من الفوائد منها:

(1) يساعد على تحديد الاتجاه العام للجهودات الجماعية.

(2) يسهل من التنسيق بين جهودات الأفراد.

(3) تعتبر الأهداف دافعاً لكل فرد بمجموعة العمل لتحقيقها.

(4) تعد الأهداف معايير أو مقاييس للرقابة.

الامتثل للإمكانيات المتاحة بما يؤدي إلى تحقيق تكاليف المنشأة أو للمشروع إلى أدنى حد ممكن.

يتميز التخطيط المدير على تحمل كل الصور التشغيلية صفته

كاملة وواضحة ويرجع أهمية ذلك إلى أن هذه الصورة

الشاملة الكاملة تمكن المدير من رؤية العلاقات الهامة ومن

الحصول على تفهم كامل لكل نشاط ...

(يساعد التخطيط مساعدة كبيرة في التنسيق بين الأنشطة المختلفة).

(يقدم التخطيط الأساسى الضروري للرقابة).

ومن المزايا السابقة يمكننا القول أن التخطيط وظيفة إدارية

هامة كلما زادت كفاءتها وفعاليتها كلما زادت الكفاءة

والفاعلية الإدارية للمشروع ككل.

ولقد تناول البحث في تفهيم لكفاءة عملية التخطيط فسي

مفردات غنية البحث من المشروعات الصناعية الصغيرة

عدة نقاط وذلك اختياراً للفرض الأول من البحث ((وذلك على

مستوى وظائف المشروع الرئيسية الإنتاج والتمويل

والتسويق وإدارة الأفراد)) وشملت:



أساليب والجدول التالي (٣-٣)  
 (١) يوضح التوزيع التكرارى والنسبى لمفردات عينة البحث حسب أسلوب تحديد هدف المشروع ((مع الأخذ فى الاعتبار إمكانية تعدد طرق تحديد الهدف العام للمشروع)):

**أولاً: وضع أو تحديد الهدف العام للمشروع:**  
 يتم تحديد أو وضع الهدف العام للمشروع ((دخول حقل أعمال معين أو مجال نشاط معين والبقاء فيه والنمو به)) فى مفردات عينة البحث طبقاً لعدة

(١) تساعد الأهداف فى وضع خطة متكاملة متناسقة مع بعضها.  
 وبدراسة تحديد الأهداف سواء على مستوى الأهداف العامة الأساسية أو على مستوى الأهداف الفرعية التشغيلية أوضحت الدراسة ما يلى:

جدول (٣-١)

التوزيع التكرارى والنسبى لمفردات عينة البحث حسب أسلوب تحديد هدف المشروع

النسبة المئوية ((%)	التكرار	كيفية تحديد الهدف
٥٣,٤٤٨	٦٢	(أ) من دراستى للسوق
٢٤,١٣٨	٢٨	(ب) ورئاسة المهنة
١٠,٣٤٥	١٢	(ج) ورئاسة المشروع
٧,٧٥٩	٩	(د) من تخصصى الدرامسى
		(هـ) أخرى:
٠,٨٦٢	١	- صدفة
٣,٤٤٨	٤	- خطة الدولة

حصلت على فكرة مشروعها أو حددت هدفها العام بناء على دراسة السوق واحتياجاته ومعنى آخر أنها توجه فى تحديد هدفها العام بالسوق مما يحقق لها درجة لا بأس بها من النجاح حيث أنها الأولى على الطريق الصحيح للتخطيط، بينما نسبة ٢٤,١٣٨٪ من مفردات العينة حدد هدفها العام كنتيجة لورئاسة المهنة ونسبة ١٠,٣٤٥٪ من مفردات العينة كنتيجة لورئاسة المشروع ونسبة ٧,٧٥٩٪ من

ورئاسة المشروع المرتبة الثالثة كما حدد ١٠,٣٤٥٪ من مفردات العينة، بينما يمثل أسلوب تحديد هدف المشروع العام بناء على التخصص الدرامسى المرتبة الرابعة كما حدد ٧,٧٥٩٪ من مفردات العينة، بينما يمثل أسلوب تحديد هدف المشروع العام بناء على أسس أخرى المرتبة الخامسة كما حدد ٤,٣١٠٪ من مفردات العينة. أى أن هناك نسبة كبيرة من مفردات العينة ٥٣,٤٤٨٪

من تحليل بيانات جدول (٣-١) يتضح أن:  
 هناك تعدد وتنوع لأسلوب تحديد هدف المشروع العام فى عينة البحث، فقد ظهر أن تحديد الهدف بناء على دراسة السوق يمثل المرتبة الأولى كما حدد ٥٣,٤٤٨٪ من مفردات العينة، بينما يمثل تحديد الهدف بناء على ورئاسة المهنة المرتبة الثانية كما حدد ٢٤,١٣٨٪ من مفردات العينة، بينما يمثل أسلوب تحديد هدف المشروع العام فى عينة البحث، فقد ظهر أن تحديد الهدف بناء على دراسة السوق يمثل المرتبة الأولى كما حدد ٥٣,٤٤٨٪ من مفردات العينة، بينما يمثل تحديد الهدف بناء على ورئاسة المهنة المرتبة الثانية كما حدد ٢٤,١٣٨٪ من مفردات العينة، بينما يمثل أسلوب تحديد هدف المشروع العام بناء على

مفردات العينة كتيجية	مفردات العينة تقوم بتحليلها	الحُد الأعلى للنسبة =
للتخصص الدراسي ٣,٤٤٨٪	هدف المشروع العام بناء على	٢٦,٤٤٧٩٪
من مفردات العينة وهي	دراسة السوق واحتياجاته وهذا	الحُد الأدنى للنسبة =
مشروعات تابعة للدولة وبالتالي	الاسلوب يحتل المرتبة الأولى بين	٤٤,٤٤٨٠٪
فإن أهدافها العامة حددت بها	اساليب تحديد هدف المشروع	
لخطة بما تخطه الدولة هذا قد	العام العام.	
يشير إلى أن تلك الهدف العام	وبناء على ذلك يمكننا تقدير	
للمشروع هذه الفئة من مفردات	هذه النسبة في المجتمع لبيانات	
العينة مفروضة أكثر منها محددة	جدول (٣-١) كما يلي:	
ومخططة علمياً ونسبة	عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن:	
١٠,٨٩٢٪ من مفردات العينة	الحُد الأعلى للنسبة =	
تحدد ههنا العام بدقة بدون	٦٣,٣٢٣٩٪	
تخطط علمي، أو بلا أى أسس	الحُد الأدنى للنسبة =	
علمية مدروسة.	٤٣,٥٧٢٠٪	
أى أن ٥٣,٤٤٨٪ من	وعند درجة ثقة ٩٩٪ فإن:	

جدول ((٣-٢))

التوزيع التكرارى والنسب لمفردات عينة البحث حسب مدى التنبؤ بحجم المبيعات

البيان	الأوزان	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائماً	٥	٢٣	٢٣,٤٦٩
غالباً	٤	١٩	١٩,٣٨٨
أحياناً	٣	١٠	١٠,٢٠٤
نظراً	٢	٨	٨,١٦٣
لا يمكن ذلك	١	٣٨	٣٨,٧٧٦
اجم	بالتالى	٩٨	١٠٠٪
الموسم	الموسم	٢,٨٠٦١٢٢	
الانحراف	الموسم	١,٦٥١٥٨٠	

من تحليل بيانات جدول ((٣-٢)) يتضح أن:

جاء المتوسط الحسابي الموزج لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمدى القيام بالتنبؤ بحجم المبيعات في المشروع مساوياً

بين أحياناً ((٣)) ونظراً ((٢)) مع ملاحظة أنه بالنسبة من كبر الانحراف الممارى لقيم إجابات مفردات العينة والسدى يساوى

الاختلاف الذى يساوى	الحالات التى تقوم بالتنبؤ بحجم	الحجم الأدنى =
٥٨,٨٦٪ ونتيجة لذلك يمكننا القول أن ٥٣,٠٦١٪ ممن	الحسابى ويقع على يساره) كما يتضح من معامل الانواء السدى يساوى ١,٠٩٤ .	الحجم الأعلى =
مفردات العينة تعاد القوام بعملية التنبؤ بحجم المبيعات.	ويمكننا تقدير متوسط المجتمع	٢,٤٨٣٣١٦
ومما سبق يمكننا القول أن شكل المنحنى المثلث لإجابات مفردات العينة بالنسبة لسدى القيام بالتنبؤ بحجم المبيعات فى المشروع منسوى جهة اليمين (رأى أن العدد الأكبر من	ليانات جدول (٣-٢)) كما يلي:	٢,٣٧٩٩٧٨
	٠ عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن	أى أنه أحياناً تقوم
	الثقة لمتوسط المجتمع هى:	المشروعات الصناعية الصغيرة
	الحجم الأعلى =	بعملية التنبؤ بحجم المبيعات.
	٣,١٣٦٦٨٣	

جدول (٣-٢)

التوزيع التكرارى والنسب لمفردات عينة البحث التى تنبأ بحجم المبيعات حسب أساس التنبؤ

النسبة المئوية (٪)	التكرار	البيان
٥٣,٣٣٣	٣٢	(١) كم
١٣,٣٣٣	٨	(٢) نقدي
١٤,٣٣٣	٨	(٣) كم + جغرافيا + نقدي
٨,٣٣٤	٥	(٤) كم + جغرافيا
٦,٦٦٧	٤	(٥) كم + نقدي
٥,٠٠٠	٣	(٦) جغرافيا

من تحليل بيانات جدول (٣-٣) يتضح أن: هناك تعدد وتنوع لأساس التنبؤ بحجم المبيعات فى مفردات عينة البحث التى تقوم بالتنبؤ بحجم المبيعات، فقد ظهر أن الأساس الكمي للتنبؤ بحجم المبيعات يحتل المرتبة الأولى كما حدد ٥٣,٣٣٣٪ من مفردات العينة، بينما يحتل الأساس الكمي + الجغرافيا المرتبة الثالثة كما حدد ٨,٣٣٤٪ من مفردات العينة، بينما يحتل الأساس الكمي + النقدي المرتبة الرابعة كما حدد ٦,٦٦٧٪ من مفردات العينة، بينما يحتل الأساس الجغرافيا المرتبة الخامسة كما حدد ٥,٠٠٠٪ من مفردات العينة، أى أن الأساس الكمي للتنبؤ بالمبيعات يستخدم فى ٥٣,٣٣٣٪ من مفردات العينة ويحتل المرتبة الأولى بين أسس التنبؤ بالمبيعات المستقلة. وبناء على ذلك يمكننا تقدير هذه النسبة فى المجتمع لبيانات

جدول (٣-٣) كما يلي:	وعند درجة ثقة ٩٩٪ فإن:	من السوق:
عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن:	الحد الأعلى للنسبة =	يبين الجدول التالي ((٣-٤))
الحد الأعلى للنسبة =	٦٦,٠٠٧٤٪	التوزيع التكراري
الحد الأدنى للنسبة =		والنسب لمقررات عينة البحث
الحد الأدنى للنسبة =	٣٩,٩٩٢٥٪	حسب أساس تحديد نصيب
٤٣,١٨٣٪	(ب) تحديد نصيب المشروع	المشروع من السوق:
	جدول ((٣-٤))	

التوزيع التكراري والنسب لمقررات عينة البحث حسب أساس تحديد نصيب المشروع من السوق

البيان	التكرار	النسبة المئوية
القدرة الإنتاجية	٤٣	٤٣,٨٧٨
المهارات البيعية	٢٦	٢٦,٥٣١
القدرة الإنتاجية والمالية	٧	٧,١٤٣
القدرة المالية والبيعية والإنتاجية	٥	٥,١٠٢
حالة السوق	٥	٥,١٠٢
القدرة المالية	٤	٤,٠٨٢
القدرة الإنتاجية والبيعية	٤	٤,٠٨٢
القدرة المالية والبيعية	٤	٤,٠٨٢

٧,١٤٣٪ من مقررات العينة الإنتاجية يحصل المرتبة الأولى من بين  
بينما يحتل كل من أساس القدرة أساس البيعية والإنتاجية وأساس  
٥,١٠٢٪ من مقررات العينة، بينما يحتل أساس القدرة  
البيعية والبيعية والإنتاجية وأساس القدرة  
٤,٠٨٢٪ من مقررات العينة. أي أن تحديد نصيب المشروع  
من السوق بناء على القدرة الإنتاجية  
يتم في ٤٣,٨٧٨٪ من مقررات العينة، وأساس تحديد نصيب  
المشروع من السوق بناء على القدرة  
٤,٠٨٢٪ من المقررات العينة، بينما يحتل  
أساس المهارات البيعية المرتبة الثانية كما حدد ٢٦,٥٣١٪  
من مقررات العينة، بينما يحتل أساس القدرة الإنتاجية والمالية  
المرتبة الثالثة كما حدد ٧,١٤٣٪ من المقررات العينة، بينما يحتل  
أساس القدرة المالية والبيعية والإنتاجية المرتبة الرابعة كما حدد ٥,١٠٢٪ من المقررات العينة، بينما يحتل  
أساس القدرة المالية والبيعية المرتبة الخامسة كما حدد ٤,٠٨٢٪ من المقررات العينة.

البيانات جداول  
((٣-٤)) يتضح أن:  
هناك تعدد وتنوع لأساس  
تحديد نصيب المشروع من  
السوق من مقررات عينة  
البحث، فقد ظهر أن أساس  
القدرة الإنتاجية يحتل المرتبة  
الأولى كما حدد ٤٣,٨٧٨٪  
من مقررات العينة، بينما يحتل  
أساس المهارات البيعية المرتبة  
الثانية كما حدد ٢٦,٥٣١٪  
من مقررات العينة، بينما يحتل  
أساس القدرة الإنتاجية والمالية  
المرتبة الثالثة كما حدد ٧,١٤٣٪  
من مقررات العينة، بينما يحتل  
أساس القدرة المالية والبيعية  
المرتبة الرابعة كما حدد ٥,١٠٢٪  
من المقررات العينة، بينما يحتل  
أساس القدرة المالية والبيعية  
المرتبة الخامسة كما حدد ٤,٠٨٢٪  
من المقررات العينة.

البيانات جداول  
((٣-٤)) يتضح أن:  
هناك تعدد وتنوع لأساس  
تحديد نصيب المشروع من  
السوق من مقررات عينة  
البحث، فقد ظهر أن أساس  
القدرة الإنتاجية يحتل المرتبة  
الأولى كما حدد ٤٣,٨٧٨٪  
من مقررات العينة، بينما يحتل  
أساس المهارات البيعية المرتبة  
الثانية كما حدد ٢٦,٥٣١٪  
من مقررات العينة، بينما يحتل  
أساس القدرة الإنتاجية والمالية  
المرتبة الثالثة كما حدد ٧,١٤٣٪  
من المقررات العينة، بينما يحتل  
أساس القدرة المالية والبيعية  
المرتبة الرابعة كما حدد ٥,١٠٢٪  
من المقررات العينة، بينما يحتل  
أساس القدرة المالية والبيعية  
المرتبة الخامسة كما حدد ٤,٠٨٢٪  
من المقررات العينة.

(ج) حجم انتاج معين: التوزيع التكرارى والنسبى لمفردات عينة الانتاج  
يوضح الجدول التوزيع التكرارى والنسبى لمفردات عينة الانتاج  
جدول ((٣-٥))

التوزيع التكرارى والنسبى لمفردات عينة البحث من حيث الأسلوب المتبع فى تحديد برامج الإنتاج

البيان	التكرار	النسبة المئوية (%)
لا يوجد	٣٦	٣٦,٧٣٥
شبه	٢٦	٢٦,٥٣٠
ربيع	١٦	١٦,٣٢٧
يومي	١١	١١,٢٢٤
حسب الاحتياج	٤	٤,٠٨٢
امري	٣	٣,٠٦١
سبب	٢	٢,٠٤١
المجموع	٩٨	١٠٠

من تحليل البيانات جدول ((٣-٥)) يتضح أن: هناك تعدد وتوسع لأسلوب تحديد برامج الإنتاج المستخدم لدى مفردات عينة البحث، فقد ظهر أن أسلوب عدم التحديد لها يحصل المرتبة الأولى كما حدد ٣٧٪ من مفردات العينة، بينما يحصل أسلوب التحديد الشهري المرتبة الثانية كما حدد ٢٧٪ من مفردات العينة، بينما يحصل التحديد الربع مستوى المرتبة الثالثة كما حدد ١٦٪ من مفردات العينة، بينما يحصل أسلوب التحديد اليومي المرتبة الرابعة كما حدد ١١٪ من مفردات العينة، بينما يحصل من تحليل البيانات جدول ((٣-٥)) يتضح أن: هناك تعدد وتوسع لأسلوب تحديد برامج الإنتاج المستخدم لدى مفردات عينة البحث، فقد ظهر أن أسلوب عدم التحديد لها يحصل المرتبة الأولى كما حدد ٣٧٪ من مفردات العينة، بينما يحصل أسلوب التحديد الشهري المرتبة الثانية كما حدد ٢٧٪ من مفردات العينة، بينما يحصل التحديد الربع مستوى المرتبة الثالثة كما حدد ١٦٪ من مفردات العينة، بينما يحصل أسلوب التحديد اليومي المرتبة الرابعة كما حدد ١١٪ من مفردات العينة، بينما يحصل أسلوب التحديد حسب الاحتياج المرتبة الخامسة كما حدد ٤٪ من مفردات العينة، بينما يحصل أسلوب التحديد الأسبوعي المرتبة السادسة كما حدد ٣٪ من مفردات العينة، بينما يحصل أسلوب التحديد السنوي المرتبة السابعة كما حدد ٢٪ من مفردات العينة. وما سبق يوضح بصفة عامة أن أسلوب تحديد الأهداف والاتجاهات فى الصناعات الصغيرة فى ج.م.ع. يحصل إلى وضع أهداف وبرامج اتاجية قصيرة المدى على قدر المستطاع مما يمكنهم من احكام الرقابة على العمليات الاتاجية وتقومها أولا بأول تجنبها لاستغلال المشاكل وانعكاس ذلك على تكلفة الإنتاج. أى أن ٣٦,٧٣٥٪ ممن مفردات العينة لا تقوم بتحديد برامج الإنتاج. وبناء على ذلك يمكننا تقدير هذه النسبة فى المجتمع لبيانات جدول ((٣-٥)) كما يلى: عند درجة ثقة ٩٥٪ فنلن: الحد الأعلى للنسبة = ٤٦,٢٧٩٧٪ الحد الأدنى للنسبة = ٢٧,١٩٠٢٪ وعند درجة ثقة ٩٩٪ فنلن: الحد الأعلى للنسبة = ٤٩,٢٩٩٠٪ الحد الأدنى للنسبة = ٢٤,١٧٠٩٪ ولقياس مدى اعلان هذا

الهدف ومدى اتفاق جميع المراد	السليلة، كان الجدول ((٣-)	العينة حسب حالات الاتفاق مع
المشروع عليه كمما لتقضى	٦) التالي الذى يبين التوزيع	العامل على كمية التاج محددة
الأصول والمبادئ العلمية	التكرارى والنسبى لمفردات	فى اليوم:

جدول ((٦-٣))

التوزيع التكرارى والنسب للفردات العينة حسب حالات الاتفاق مع العامل على كمية التاج محددة فى اليوم

البيان		دالماً (٥)		غالباً (٤)		أحياناً (٣)		نادراً (٢)		لا يحدث (١)	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
٤	٤٧.	٢	٢٢.	٩	٩	٨	٨.	١	١٢.	١	١٢.
٧	٩٥٩	٢	٤٤٩	٩	١٨٤.	٨	١٩٣	١	٢٤٥	١	٢٤٥
بم الاتفاق مع الممثل		٣,٩		المتوسط المرجح							
على كمية التساج محددة في		١,٢٦		الإعتراف المعيارى							
اليوم											

من تحليل بيانات جدول ١، ٢٦ وكذلك فإن معاملي الاختلاف يساوي ٣٢، ٣١٪، يلي:

<p>○ عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن الثقة لتوسط المجتمع هي:</p> <p>الحيد الأعلى = ٤,١٤٤٦٧</p> <p>الحيد الأدنى =</p>	<p>ونتيجة لذلك يمكننا القول إن ٧٩,٥٩٢٪ من مفردات العينة تعاد لتحديد التاجية معينة للعامل في اليوم.</p>	<p>جاء المتوسط الحسابي المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لخالات وجود اتفاق مع العامل على كمية انتاج محددة</p>
---	--	--

في اليوم مساوي ٣,٩ كما يدل على أنه غالباً ما يكون هناك اتفاق مع العامل على كمية انتاج محددة في اليوم ويتضح بذلك بالنسبة لإجابات مفردات

وَمَا سَبِقَ يَكُنَا الْقَوْلُ أَنَّ الْمُتَحَنِّيَ الْمُتَعَلِّقَ لِإِجَابَاتٍ مُفْرَدَاتٍ الْعَيْنَةُ بِالنَّسْبَةِ لِحَالَاتٍ وَجُودِ اتِّفَاقٍ مَعَ الْعَامِلِ عَلَى كَمِيَةِ غِتَاجٍ مُعَدَّةٍ فِي الْيَوْمِ مُتَّوْضِعٍ

٣,٦٥.٥٣٢ ٥ عند درجة ثقة ٩٩٪ فإن حدود الثقة للمتوسط التجميع هي: الحد الأعلى = ٤.٢٢٨٣٨٠

الهيئة التي يقرب المتوسط  
الحسابي لها من غالبا ((٤)) مع  
ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات  
مفردات العينة يلاحظ تساعد أو  
تضارب أو تشتت فيهم إجابات  
مفردات العينة عن الوسط  
الحسابي كما يتضح من كبر

جهة اليسار ((رأى أن العدد  
الأكثر من الحالات التي يوجد  
بها اتفاق مع العامل على كمية  
إنتاج محددة في اليوم أكثر من  
المتوسط الحسابي ويقع على  
يمينه)) كما يتضح من معامل  
الأنسواء الذي يساوي -

الحد الأدنى =  
٣,٥٧١٦١٦  
أي أنه في المشروعات  
الصناعية الصغيرة يكون هناك  
غالبا اتفاق مع العامل على  
اتجاه محددة في اليوم.

(٣) تظهر وتسمي المنتجات:

٠,٨٧٣      لإنحراف المعيارى لقيم إجابات  
وعكنا تقلهر متوسط المجتمع      الفكرارى والنسبى      لمعدلات عبء



جدول ((٨-٣))

التوزيع التكرارى والنسب المفردات عينه البحث من حيث نوعية العناصر التى تدفع المشروعات لتطوير وتنويع المنتجات

النسبة المئوية (%)	التكرار	البيان
٢٩,٢٦٨	٣٦	طبيقة الســـــوق
٢٠,٣٢٦	٢٥	كيمية الميـــــمات
١٨,٦٩٩	٢٣	الأرـــــباح المتوقعة
١٢,١٩٥	١٥	تكلفة المـــــنوع
٨,٩٤٣	١١	ســـــعر البـــــرع
٥,٦٩١	٧	العمالة المـــــاهرة
٢,٤٣٩	٣	مصادر التمويـــــل
٢,٤٣٩	٣	زبـــــادة الجـــــودة

كان يمكن اختيار أكثر من	العينة، بينما تحتل سعر البيع	٣٨,٢٧٦٣ %
بدل	المرتبة الخامسة كما حدد	الحـد الأدنى للنسبة =
من تحليل بيانات جداول	٨,٩٤٣ % من مفردات العينة،	٢٠,٣٥٩٦ %
((٨-٣)) يتضح أن:	بينما تحتل العمالة الماهرة المرتبة	وعند درجة ثقة ٩٩ % فإن:
هناك تعدد وتنوع للعناصر	السادسة كما حدد ٥,٦٩١ %	الحـد الأعلى للنسبة =
التي تدفع مفردات عينه البحث	من مفردات العينة، بينما تحتل	٤١,١٢٥٩ %
للتطوير والتنويع، فقد ظهر أن	كل من مصادر التمويل وزيادة	الحـد الأدنى للنسبة =
طبيعة السوق تحتل المرتبة الأولى	الجودة المرتبة السابعة كما حدد	١٧,٤١٠١ %
كما حدد ٢٩,٢٦٨ % من	٢,٤٣٩ % من مفردات العينة.	(ل) الأهداف والاحتياجات
مفردات العينة، بينما تحتل كمية	أى أن طبيعة السوق تدفع	المالية:
المبيعات المرتبة الثانية كما حدد	٢٩,٢٦٨ % من مفردات العينة	بين الجداول التالية التوزيع
٢٠,٣٢٦ % من مفردات العينة،	للتطوير والتنويع	التكرارى والنسب لمفردات عينه
بينما تحتل الأرباح الموقعة المرتبة	وبناء على ذلك يمكننا تقدير	البحث من حيث مدى قيامهم
الثالثة كما حدد ١٨,٦٩٩ %	متوسط الختمع لبيانات جداول	بتحديد الأهداف والاحتياجات
من مفردات العينة، بينما تحتل	((٨-٣)) كما يلى:	المالية مسبقاً.
تكلفة المنتج المرتبة الرابعة كما	عند درجة ثقة ٩٥ % فإن:	
حدد ١٢,١٩٥ % من مفردات	الحـد الأعلى للنسبة =	







إلا أن هذه الطريقة يشوبها بعض العيوب من أهمها<sup>(١)</sup>:

صعوبة تحديد بعض التكاليف مقدما.  
صعوبة تحميل التكاليف المشتركة على منتج محدد.

لا تعتمد على هدف ربحي واقعي أو هدف خاص بالنصيب السوقي.

تتجاهل مرونة الطلب.

تستخف عموما بالنافعة.

أي أن طريقة التسعير حسب سعر التكلفة + هامش ربح معين يتم فسي ٥٥,١٠٢٪ من مفردات العينة، وتحلل طريقة التسعير حسب سعر التكلفة + هامش ربح المرتبة الأولى بين طرق التسعير.

وبناء على ذلك يمكننا تقدير هذه النسبة في المجتمع لبيانات جدول (٣-١٠) كما يلي:

عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن: الحد الأعلى للنسبة = ٦٤,٨٤٩٨٪

الحد الأدنى للنسبة = ٤٥,١٥٠١٪

وعند درجة ثقة ٩٩٪ فإن: الحد الأعلى للنسبة = ٦٧,٩٦٥٦٪

الحد الأدنى للنسبة = ٤٢,٠٣٤٣٪

(ب) ساسة البيع في حالة الكساد:

يبين الجدول التالي ((٣-١١)) التوزيع التكراري والنسبي للمفردات العينة حسب مدى اللجوء للبيع بالاجل بالكساد.

من تحليل بيانات جدول ((٣-١٠)) يتضح أن:

هناك تعدد وتوسع لطرق التسعير فسي مفردات عينة البحث، فقد ظهر أن التسعير حسب سعر التكلفة + هامش ربح يحل المرتبة الأولى كما حدد ٥٥,١٠٢٪ من مفردات العينة، بينما يحل التسعير بناء على سعر السوق المرتبة الثانية كما حدد ٢٧,٥٥١٪ من مفردات العينة، بينما يحل التسعير حسب السوق والتكلفة المرتبة الثالثة كما حدد ١٠,٢٠٤٪ من مفردات العينة، بينما يحل التسعير حسب التسعيرة الجبرية المرتبة الرابعة كما حدد ٧,١٤٣٪ من مفردات العينة.

ويلاحظ من الجدول السابق أن غالبية مفردات العينة من المشروعات الصناعية الصغيرة تستخدم طريقة التسعير حسب سعر التكلفة + هامش ربح ويرجع انحصار هذه الطريقة إلى عدة أسباب منها<sup>(٢)</sup>:

إنها طريقة مقبولة من كل من البائع والمشتري من حيث عدالتها للطرفين.

إنها تستخدم بيانات داخلية من السهل توفرها.

لا تتطلب معرفة أساليب معقدة لحساب السعر.

غالباً ما تستخدم في حساب السعر للطلبات غير الروتينية.

(٢) ياسر محمد عبد العزيز، "المشكلات التسويقية في قطاع الصناعات الصغيرة ووسائل علاجها بالتطبيق على الصناعات الهندسية في القاهرة الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة جامعة عين شمس ١٩٩٦، صفحة ٨٨.

(١) ياسر محمد عبد العزيز، "المشكلات التسويقية في قطاع الصناعات الصغيرة ووسائل علاجها بالتطبيق على الصناعات الهندسية في القاهرة الكبرى"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية تجارة جامعة عين شمس ١٩٩٦، صفحة ٨٨.

جدول ((١١-٣))

التوزيع التكرارى والنسب لمفردات العينة حسب مدى اللجوء إلى البيع بالأجل فى حالة الكساد

النسبة المئوية (%)	التكرار	الأوزان	البيان
١٥,٣٠٦	١٥	٥	دالماً
٣٣,٦٧٤	٣٣	٤	غالباً
١٠,٢٠٤	١٠	٣	أحياناً
١٠,٢٠٤	١٠	٢	نـسباً
٣٠,٦١٢	٣٠	١	لا يـمـد
١٠٠	٩٨	الى	اجمـ
٢,٩٢٨٥٧١			الموسـط المرجـح
١,٥٠٦٧٨٧			الانحراف المعياري

- (١١-٣) من تحليل بيانات جدول ١,٥٠٦٧٨٧ وكذلك فإن
- (١١-٣) يتضح أن:
- جاء المتوسط الحسابي
- المرجح لإجابات مفردات العينة
- بالنسبة لمدى اللجوء إلى البيع
- بالأجل فى حالة الكساد مساوياً
- ٢,٩٢٨٥٧١ مما يدل على أنه
- أحياناً تقوم مفردات العينة
- باللجوء إلى البيع بالأجل فى
- حالة الكساد ويتضح ذلك
- بالنسبة لإجابات مفردات العينة
- النسب يراوح متوسطها الحسابي
- بين أحياناً ((٣)) ونسباً ((٢))
- مع ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات
- مفردات العينة يلاحظ تباعد أو
- تساو أو تشتت قيم إجابات
- مفردات العينة عن الوسط
- الحسابي كما يتضح من كبر
- الانحراف المعياري لقيم إجابات
- مفردات العينة والذي يساوي
- ١,٥٠٦٧٨٧ ويمكن تقدير هذه النسبة فى
- معامل الاختلاف يساوي
- ٥١,٤٥٪ ونتيجة لذلك يمكننا
- القول إن ٥٩,١٨٤٪ ممن
- مفردات العينة تصاد اللجوء إلى
- البيع بالأجل فى حالة الكساد
- وقد يرجع ذلك لضعف
- الامكانيات المالية لهذه
- المشروعات.
- وبما سبق يمكننا القول أن هيكل
- النسب المثل لإجابات مفردات
- العينة بالنسبة لمدى اللجوء إلى البيع
- بالأجل فى الكساد متساوى جهة
- المصدر (أي أن العدد الأكبر من
- الحالات النسب توجهاً إلى البيع بالأجل
- فى حالة الكساد يكون أكبر من
- المتوسط الحسابي ويقع على يمينه)،
- كما يتضح من معامل الانحراف الذى
- يساوي -٧,١١٠
- ويمكن تقدير هذه النسبة فى
- الجميع لبيانات جدول (١١-٣) كما يلي:
- عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن:
- الحد الأعلى للنسبة =
- ٣,٢٢٨٩٦٤
- الحد الأدنى للنسبة =
- ٢,٦٣١٠٣٥
- وعند درجة ثقة ٩٩٪ فإن:
- الحد الأعلى للنسبة =
- ٣,٣٢٣٥٣٥
- الحد الأدنى للنسبة =
- ٢,٥٣٦٤٦٤
- (ج) سياسة مناهضة التوزيع:
- يبين الجدول التالي ((٣-))
- ((١٢)) التوزيع التكرارى
- والنسب لمفردات العينة حسب
- سياسة مناهضة التوزيع:

جدول ((٣-١٢))

التوزيع التكرارى والنسبي لمفردات عينة البحث حسب سياسة منافذ التوزيع

البيان		دائماً (٥)		غالباً (٤)		أحياناً (٣)		نادراً (٢)		لا يحدث (١)	
		ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
بيع مباشر للمستهلك		٢٨	٢٨,٥٧٢	٣	٣,٠٦١	٧	٧,١٤٣	١٠	١٠,٢٠٤	٥٠	٥١,٠٢٠
تجار الجملة		٥٥	٥٦,١٢٣	٨	٨,١٦٣	٣	٣,٠٣٩	١	١,٠٢٠	٣١	٣١,٦٣٢
تجار التجزئة		٢٠	٢٠,٤٠٩	٨	٨,١٦٣	٩	٩,١٨٤	٦	٦,١٢٢	٥٥	٥٦,١٢٢

من تحليل بيانات جدول ((٣-١٢)) يتضح أن: من تحليل سياسة منافذ التوزيع في مفردات عينة البحث يتضح أن: ((١)) بالنسبة للبيع المباشر للمستهلك جاء المتوسط الحسابي المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمسمى البيع المباشر للمستهلك مساوياً ٢,٤٧٩٥٩١ مما يدل على أنه أحياناً تقوم مفردات العينة باللجوء إلى البيع المباشر للمستهلك ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التسمى بسأروح متوسطها الحسابي بين أحياناً ((٣)) ونادراً ((٢)) مع ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ تباعد أو تناثر أو تنسب مفردات العينة عن المتوسط الحسابي كما يتضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجابات مفردات العينة والذي يساوى ١,٨١٣٠٢٧ وكذلك فإن معامل الاختلاف يساوى ٥٠,٩١ ونتيجة لذلك يمكننا القول أن ٣٨,٧٧٦٪ من مفردات العينة تعاد اللجوء إلى البيع المباشر للمستهلك. وبما سبق يمكننا القول أن شكل التحتى المثل لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمسمى البيع المباشر للمستهلك منسوى جهة اليمين (رأى أن العدد الأكبر من الحالات التي تلجأ إلى البيع المباشر للمستهلك يكون أفضل من المتوسط الحسابي ويقع على يساره)، كما يتضح من معامل الانواء الذى يساوى ٠,٨٤٨ (ب) بالنسبة للبيع بواسطة تجار الجملة جاء المتوسط الحسابي المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمسمى البيع بواسطة تجار الجملة مساوياً ٣,٥٩١٢٢٤ مما يدل على أنه غالباً تقوم مفردات العينة باللجوء إلى البيع بواسطة تجار الجملة ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التسمى بسأروح متوسطها الحسابي بين أحياناً ((٣)) ونادراً ((٢)) مع ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ تباعد أو تناثر أو تنسب مفردات العينة عن المتوسط الحسابي كما يتضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجابات مفردات العينة والذي يساوى ١,٧٤٥١٣٦ وكذلك معامل الاختلاف الذى يساوى ٥١,٠٢٠



جدول ((٣-١٣))

التوزيع التكرارى والنسب لمفردات عينة البحث حسب أسباب اختيار منافذ التوزيع

النسبة المئوية (%)	التكرار	البيان
٥٩,١٨٤	٥٨	(١) طبقاً لطبيعة الصناعة
٣٤,٦٩٤	٣٤	(٢) بالتجربة السابقة
٣٣,٦٧٣	٣٣	(٣) طبقاً لأفضل المنافذ مدياً
١٣,٣٢٧	١٦	(٤) طبقاً لضمان التوزيع
٥,١٠٢	٥	(٥) أخرى

من تحليل بيانات جداول مفردات العينة، بينما يحمل اختبار مستوى دلالة ٩٥٪ فإن: الحد الأعلى للنسبة = ٦٨,٧٣٧٨  
الحد الأدنى للنسبة = ٤٩,٢٦٢١  
وعند درجة ثقة ٩٩٪ فإن: الحد الأعلى للنسبة = ٧١,٨١٨١  
الحد الأدنى للنسبة = ٤٩,١٨١٨  
(د) سياسة التوزيع:  
يبين الجدول التالي ((٣-١٤)) التوزيع التكرارى والنسب لمفردات العينة حسب مدى وضع المشروع خطة التوزيع.

مفردات العينة، بينما يحمل اختبار منافذ التوزيع طبقاً لضمان التوزيع المناسبة الرابعة كما حدد ١٦٪ من مفردات العينة، بينما يحمل اختبار منافذ التوزيع طبقاً لأسباب أخرى غير ما سبق ذكره المرتبة الخامسة كما حدد ٥٪ من مفردات العينة. أى أن اختيار منافذ البيع طبقاً لطبيعة الصناعة يتم فى ٥٩٪ من مفردات العينة. وبناء على ذلك يمكننا تقدير هذه النسبة فى التجميع لبيانات جدول ((٣-١٣)) كما يلى:

من تحليل بيانات جداول مفردات العينة، بينما يحمل اختبار مستوى دلالة ٩٥٪ فإن: الحد الأعلى للنسبة = ٦٨,٧٣٧٨  
الحد الأدنى للنسبة = ٤٩,٢٦٢١  
وعند درجة ثقة ٩٩٪ فإن: الحد الأعلى للنسبة = ٧١,٨١٨١  
الحد الأدنى للنسبة = ٤٩,١٨١٨  
(د) سياسة التوزيع:  
يبين الجدول التالي ((٣-١٤)) التوزيع التكرارى والنسب لمفردات العينة حسب مدى وضع المشروع خطة التوزيع.

جدول ((٣-١٤))

التوزيع التكرارى والنسب لمفردات العينة حسب مدى وضع المشروع خطة التوزيع

النسبة المئوية (%)	التكرار	الأوزان	البيان
١٣,٢٦٥	١٣	٥	دائماً
١٦,٣٢٧	١٦	٤	غالباً
٨,١٦٣	٨	٣	أحياناً
٣,٠٦١	٣	٢	نادراً
٥٩,١٨٤	٥٨	١	لا يحدث
١٠٠	٩٨		إجمالي
٢,٢١٤٢٨٥			المتوسط المرجح
١,٥٧٣,٥٠١			الانحراف المعياري

<p>○ عند درجة ثقة ٩٩٪ فإن حدود الثقة لموسط المجتمع هي:</p>	<p>الرئيسية لذلك هي: اعتقاد ادارة هذه المشروعات أن السلع الجديدة تبيع نفسها، ووجود طلب غير مشبع بالسوق، وارتفاع تكاليف الحملات الاعلانية.</p>	<p>من تحليل بيانات جدول ((٣-١٤)) يتضح أن:</p>
<p>الحمد الأعلى = ٢,٦١٩١٧٢٢</p>	<p>و كما سبق يمكننا القول أن شكل المنحنى المنسل لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمدي وضع المشروع خطة للترويج ملتوى جهة اليسار ((أي أن العدد الأكبر من الحالات التي يقع فيها المشروع خطة للترويج يكون أقل من المتوسط الحسابي ويقع على يساره))، كما يتضح من معامل الالتواء الذي يساوي ٠,٧٧٢</p>	<p>جاء المتوسط الحسابي المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمدي وضع خطة ترويجية مساويا ٢,٢١٤٢٨٥ مما يدل على أنه أحيانا تقوم مفردات العينة بالليجوء لوضع خطة ترويجية ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التي يساروح متوسطها الحسابي بين أحيانا ((٣)) ويسارداً ((٧)) مع ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة بالاحفظ تعادل أو تتأثر أو تشتت ليم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابي كما يتضح من كير الانحراف المعياري لقيم إجابات مفردات العينة والذي يساوي ١,٥٧٣٠٥١ وكذلك فإن معامل الاختلاف يساوي ٧١,٠٤٪ ونتيجة لذلك يمكننا القول أن ٣٧,٧٥٥٪ من مفردات العينة تتعاد اللجوء إلى وضع خطة ترويجية وهذا يمكنس بالطبع على مدى معرفة الكثر من العملاء بمنتجاتها مما يحسد من مبيعاتها، وقد اظهرت إحدى الدراسات (١) أن الأسباب</p>
<p>الحمد الأدنى = ١,٨٠٠٨٢٧</p>	<p>و يمكن تقدير متوسط المجتمع لبيان جدول ((٣-١٤)) كما يلي:</p>	<p>معاملا الاختلاف يساوي ٧١,٠٤٪ ونتيجة لذلك يمكننا القول أن ٣٧,٧٥٥٪ من مفردات العينة تتعاد اللجوء إلى وضع خطة ترويجية وهذا يمكنس بالطبع على مدى معرفة الكثر من العملاء بمنتجاتها مما يحسد من مبيعاتها، وقد اظهرت إحدى الدراسات (١) أن الأسباب</p>
<p>أي أنه أحيانا تقوم مفردات المشروعات الصغيرة بوضع خطة للترويج.</p> <p>وبين الجدول التالي ((٣-١٥)) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة البحث التي تضع خطة للترويج حسب عناصر المزيج التسويقي المستخدمة.</p>	<p>○ عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن حدود الثقة لموسط المجتمع هي:</p> <p>الحمد الأعلى = ٢,٥٢٠٨٤٤</p> <p>الحمد الأدنى = ١,٨٩٩١٥٥</p>	<p>(١) ياسر محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره صفحة ١٠٨</p>

(١) ياسر محمد عبد العزيز، مرجع سبق





جدول ((٣-١٦))

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب مدى توافر بيانات منتظمة عن العملاء في السوق المحلي

النسبة المئوية (%)	التكرار	الأوزان	البيانات
٤٦,٩٣٩	٤٦	٥	دائمًا
٣٢,٦٥٣	٣٢	٤	غالبًا
٨,١٦٣	٨	٣	أحيانًا
٥,١٠٢	٥	٢	نادرًا
٧,١٤٣	٧	١	لا يوجد

من تحليل البيانات جدول (٣-١٦) كبير الانحراف المعياري لقسم إجابات مفردات العينة والذي يساوي ١,١٨٠١٩٣ وكذلك معامل الاختلاف الذي يساوي ٢٨,٩٩٪ ونتيجة لذلك يمكننا القول أنه في ٨٧,٧٥٥٪ من مفردات العينة عادة تتوافر لديهم بيانات منتظمة عن العملاء في السوق المحلي.

١٦)) يتضح أن: جاء المتوسط الحسابي المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمدى توافر بيانات منتظمة عن العملاء في السوق المحلي مساويًا ٤,٠٧١٤٢٨ مما يدل على أنه غالباً تتوافر بيانات منتظمة عن العملاء في السوق المحلي ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين غالباً (٤)) ودائمًا (٥)) ولكنها تساوي غالباً (٤)) تقريباً مع ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ تباعد أو تناثر أو تشتت قسم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابي كما يتضح من

يتضح من معامل الانواء الذي يساوي ~ ٠,٧٨٧ و يمكننا تقدير متوسط المجتمع لبيان جدول (٣-١٦) كما يلي:

١) عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن الثقة لموسم المجتمع هي: الحد الأعلى = ٤,٣٠٥٠٩٤ الحد الأدنى = ٣,٣٨٧٧٦١

٢) عند درجة ثقة ٩٩٪ فإن حدود الثقة لموسم المجتمع هي: الحد الأعلى = ٤,٣٧٩٠٠٩ الحد الأدنى = ٣,٧٦٣٨٤٦

أي أنه غالباً يتوافر لدى المشروعات الصناعية الصغيرة معلومات منتظمة عن السوق المحلي.

و كما سبق يمكننا القول أن شكل المنحنى الممثل لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمدى توافر بيانات منتظمة عن العملاء في السوق المحلي متساوي جهة اليسار (أي أن المسدد الأكبر من الحالات التي يتوافر لديها بيانات منتظمة عن العملاء في السوق المحلي يكبر من المتوسط الحسابي ويقع على يمينه)، كما

جنول ((٣-١٧))

التوزيع التكرارى والنسبى لمفردات عينة البحث حسب أسباب اختيار منافذ التوزيع

البيان	التكرار	النسبة المئوية (%)
٧	٥٦	٥٧,١٤٣
نعم	٤٢	٤٢,٨٥٧
اجمـــــوع	٩٨	١٠٠

ان اسلوب رسم السياسات الانتاجية فى المشروعات الصناعية الصغيرة من عناصر التخطيط العلمى الهامسة للمشروعات ويتمكس مباشرة على كفاءتها الادارية وفى دراستنا هذه تم اختيار هذا العنصر من خلال:

- ١) سياسة تحديد حجم الإنتاج.
- ٢) سياسة تسجيل الإنتاج.
- ٣) سياسة مراقبة جودة الإنتاج.
- ٤) سياسة تحديد حجم الإنتاج:
- يتم الجدول التالي ((٣-١٨))
- ١٨)) التوزيع التكرارى والنسبى لمفردات عينة البحث حسب كيفية تحديد حجم الإنتاج:

السوق الأجنبى، وقد يرجع تقسـو ذلك إلى أن غالبية المشروعات الصناعية الصغيرة تستهدف قطاعات العملاء المحليين.

أى أن نسبة ٤٢,٨٥٧% من مفردات العينة يتوافر لديها معلومات عن الأسواق الأجنبية. وبناء على ذلك يمكننا تقدير هذه النسبة فى المجتمع ليات جدول ((٣-١٧)) كما يلى:

عدد درجة ثقة ٩٥% فإن: الحد الأعلى للنسبة = ٥٢,٦٥٤٩% الحد الأدنى للنسبة = ٣٣,٠٥٩٠% وعند درجة ثقة ٩٩% فإن: الحد الأعلى للنسبة = ٥٥,٧٥٤٣% الحد الأدنى للنسبة = ٢٩,٩٥٩٦%

**ثانياً أسلوب رسم السياسات الإنتاجية:**

جدول ((٣-١٨))

التوزيع التكرارى والنسبى لمفردات عينة البحث من حيث كيفية تحديد حجم الإنتاج

البيان	التكرار	النسبة المئوية (%)
حسب حجم المبيعات المتوقـع	٦٠	٤٥,٨٠١
حسب القدرة الإنتاجية	٥٣	٤٠,٤٥٨
حسب القدرة المالية	١٣	٩,٩٢٤
حسب الطلبات الفعلية	٥	٣,٨١٧

من تحليل بيانات جدول ((٣-١٧)) يتضح أن:

من الجدول السابق وجدنا أنه فى ٨٧,٧٥٥% من مفردات العينة عادة ما تتوافر بيانات منتظمة عن العملاء فى السوق المحلى، ولكن يمكننا القول أنه بغية عامة ٩٢,٨٥٧% من مفردات العينة تتوافر بيانات منتظمة عن العملاء فى السوق المحلى وبمقارنة تلك النسبة بنسبة توافر معلومات عن الأسواق الأجنبية فى الجدول الحالى والنسبى تتكوى ((٤٢,٨٥٧%)) نجد أن نسبة مفردات العينة التى يتوافر لديها معلومات منتظمة عن السوق المحلى أكبر من نسبة مفردات العينة التى يتوافر لديها معلومات عن

- من تحليل بيان جسدول ((٣-٣) الثالثة كما حدد ٩,٩٢٤٪ من مفردات العينة، بينما يتحمل هناك تعدد وتنوع لكيفية تحديد حجم الإنتاج المستخدم لدى مفردات عينة البحث، فقد ظهر أن أسلوب تحديد حجم الإنتاج طبقاً لحجم المبيعات المتوقع يتحمل المرتبة الأولى كما حدد ٤٥,٨٠١٪ من مفردات العينة، بينما يتحمل أسلوب تحديد حجم الإنتاج طبقاً للقدرة الإنتاجية المرتبة الثانية كما حدد ٤٥,٨٠١٪ من مفردات العينة، بينما يتحمل أسلوب تحديد حجم الإنتاج طبقاً للقدرة المالية المرتبة الثالثة كما حدد ٩,٩٢٤٪ من مفردات العينة، بينما يتحمل أسلوب تحديد حجم الإنتاج طبقاً للطلبية المرتبة الرابعة كما حدد ٣,٨١٧٪ من مفردات العينة.
- أي أن ٤٥,٨٠١٪ مسن مفردات العينة تقوم بتحديد حجم الإنتاج طبقاً لحجم المبيعات المتوقع. وبناء على ذلك يمكننا تقدير هذه النسبة في المجتمع لبيانات جدول ((٣-١٨) كما يلي:
- عدد درجة هـ ٩٥٪ فإن: الحد الأعلى للنسبة = ٥٥,٦٩٥٥
- جدول ((٣-١٩)
- الحد الأدنى للنسبة = ٣٥,٩٣٦٤
- وعدد درجة ثقه ٩٩٪ فإن:
- الحد الأعلى للنسبة = ٥٨,٧٨٥٩
- الحد الأدنى للنسبة = ٣٢,٨١٦٠
- (ب) سياسة تسجيل الإنتاج :
- يتم الجدول ((٣-١٩) التالي التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب حالات تسجيل الإنتاج أولاً بأول :

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب حالات وجود تسجيل الإنتاج أولاً بأول

البيان	فرد (٦)		دالما (٥)		طال (٤)		احبالا (٣)		لأول (٢)		٧ (١) بحت	
	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪	ك	٪
يسجل الإنتاج أولاً بأول	١	١,٠٢٠	٥٧	٥٨,١٦٣	٢١	٢١,٤٢٩	١١	١١,٢٢٤	٤	٤,٠٨٢	٤	٤,٠٨٢
المفرد المرجح	٤,٢											
الانحراف المعياري	٠,٩٠											

- جساء المتوسط الحسابي المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لحالات تسجيل الإنتاج أولاً بأول مساوياً ٤,٢ مما يدل على أنه غالباً ما يكون هناك رقابة على الإنتاج وتسجيل الإنتاج أولاً بأول ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين غالباً (٤)، دالماً (٥) مع ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ تمسكاً أو تشتت قيم إجابات مفردات العينة عن المتوسط الحسابي نوعاً ما كما يتضح من الانحراف المعياري لقيم إجابات مفردات العينة والذي يساوي ٠,٩٠، وكذلك فإن معامل الاختلاف يساوي ٢١,٤٣٪، ونتيجة لذلك يمكننا القول أن
- ٩٠,٨١٦٪ من مفردات العينة تتعد تسجيل الإنتاج أولاً بأول. وبما سبق يمكننا القول أن التنتي المتمثل لإجابات مفردات العينة بالنسبة لحالات تسجيل الإنتاج أولاً بأول مقسوة بجهة اليسار (أي أن العدد الأكبر من الحالات التي يتم فيها تسجيل الإنتاج أولاً بأول يكون أكبر من المتوسط الحسابي ويقع على

- بمنه))، كما يتضح من معامل الالتواء الذي يساوي - ٠,٨٨٩ .
- و يمكننا تقدير متوسط المجتمع لبيان جنول ((٣-١٩)) كما يلي:
- (١) عند درجة ثقة ٩٥٪ فبيان الثقة لمجتمع هي:
- الحمد الأعلى = ٤,٤٣٤٥٥٧
- الحمد الأدنى = ٣,٩٦٥٤٤٢
- أي أنه في المشروعات الصناعية الصغيرة يكون هناك غالباً تسجيل للإنتاج أولاً بأول.
- الحمد الأعلى = ٤,٣٧٨١٩٠
- الحد الأدنى = ٤,٠٢١٨٠٩
- (ج) سياسة مراقبة جودة الإنتاج:
- يبين الجدولين التاليين ((٣-٢٠))، ((٢٠-٣١)) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب حالات القيام بمراقبة جودة الإنتاج
- جدول ((٣-٢٠))

البيان		دالماً (٥)		طالاً (٤)		احتمالاً (٣)		تأخراً (٢)		فشل (١)	
		%		%		%		%		%	
الرقم بترابطة جسيمة بينهما		٧٥	٧٩,٥٣١	١٩	١٩,٣٨٨	٢	٢,٠٥١	٢	٢,٠٥١	-	-
المتوسط المرجح		٤,٧									
الانحراف المعياري		٠,٢٩									

- من تحليل بيانات جدول ((٣-٢٠)) يتضح أن:
- جاء المتوسط الحسابي المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لحالات القيام بمراقبة جودة الإنتاج مساوياً ٤,٧ مما يدل على أنه غالباً ما يكون هناك رقابة على جودة الإنتاج بل يمكننا أن نقول أنه دائماً هناك رقابة على جودة الإنتاج ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التي يراوح متوسطها الحسابي بين غالباً (٤)، دائماً (٥) بل ويقرب من دائماً (٥) ويدعم ذلك أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ ضعف تباعد أو تناثر أو تشتت قيم
- إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابي كما يتضح من صغر الانحراف المعياري لتبسيط إجابات مفردات العينة والذي يساوي ٠,٢٩ وكذلك فإن معامل الاختلاف يساوي ١٧,١٧٪، ونتيجة لذلك يمكننا القول أن ٩٧,٩٥٩٪ من مفردات العينة تعناد القيام بعملية الرقابة على جودة الإنتاج.
- وبما سبق يمكننا القول أن التحسب المثل لإجابات مفردات العينة بالنسبة لحالات القيام بمراقبة جودة الإنتاج مضيء جهة اليسار (أي أن العدد الأكبر من الحالات التي تقوم بالرابعة على جودة الإنتاج يكون أكبر من المتوسط الحسابي ويتبع
- بمنه))، كما يتضح من معامل الالتواء الذي يساوي - ٠,٨٨٩ .
- و يمكننا تقدير متوسط المجتمع لبيان جنول ((٣-١٩)) كما يلي:
- (١) عند درجة ثقة ٩٥٪ فبيان الثقة لمجتمع هي:
- الحمد الأعلى = ٤,٤٣٤٥٥٧
- الحمد الأدنى = ٣,٩٦٥٤٤٢
- أي أنه في المشروعات الصناعية الصغيرة غالباً بل يمكننا أن نقول دائماً توجد رقابة على الجودة.
- الحمد الأعلى = ٤,٣٧٨١٩٠
- الحمد الأدنى = ٤,٠٢١٨٠٩
- (ج) سياسة مراقبة جودة الإنتاج:
- يبين الجدولين التاليين ((٣-٢٠))، ((٢٠-٣١)) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة حسب حالات القيام بمراقبة جودة الإنتاج
- جدول ((٣-٢٠))

جدول ((٣-٢١))

التوزيع التكرارى والنسبى لمفردات العينة حسب اسلوب الرقابة على الجودة

اسلوب الرقابة	التكرار	النسبة المئوية (%)
الملاحظة الشخصية	٣٤	٣٤,٦٩٤
يدورياً بالملاحظة	١٧	١٧,٣٤٧
يدورياً	١٧	١٧,٣٤٧
الرقابة	١٢	١٢,٢٤٥
يدورياً والرقابة	٨	٨,١٦٣
اليومية بالملاحظة	٥	٥,١٠٢
يدورياً والرقابة بالملاحظة	٥	٥,١٠٢
الاجمعي	٩٨	١٠٠

من تحليل بيانات جدول ((٣-٢١))  
٢١)) يتضح أن:

تعددت وتوعبت اساليب الرقابة على الجودة حيث احتل اسلوب الملاحظة الشخصية المرتبة الأولى حيث يستخدم فى ٣٤,٦٩٤٪ من مفردات العينة، بينما احتل كل من اسلوب الرقابة على الجودة يدورياً واسلوب الرقابة على الجودة الملاحظة الشخصية المرتبة الثانية حيث يستخدم فى ١٧,٣٤٧٪ من مفردات العينة، بينما احتل اسلوب الرقابة على الجودة يدورياً والرقابة المرتبة الثالثة حيث يستخدم فى ١٢,٢٤٥٪ من مفردات العينة، بينما احتل اسلوب الرقابة على الجودة اليومية بالملاحظة المرتبة الرابعة حيث يستخدم فى ٨,١٦٣٪ من مفردات العينة، بينما احتل

كل من اسلوب الرقابة على الجودة يدورياً وآلياً بالملاحظة واسلوب الرقابة على الجودة الملاحظة المرتبة الخامسة حيث يستخدم فى ٥,١٠٢٪ من مفردات العينة. أى أن مراقبة الجودة صمم اساساً من خلال الملاحظة الشخصية، حيث يكفى هذا الأسلوب أول أساليب الرقابة من حيث التكرار ومن ثم لا تعتمد مفردات العينة هذه على وسائل أكثر دقة مثل أدوات القياس الهندسية أو العينات كما قد يعطى مؤشراً عن تخطف أساليب قياس الأداء بها ومع أن الملاحظة الشخصية لها أهميتها فى بعض المجالات إلا أن الاعتماد على هذا الأسلوب فقط يعيبه أن المشرف لا يحاول

التركيز على ملاحظة أداء عمود وبالتالي قد لا يؤدي إلى اكتشاف الأخطاء.

أى أنه فى نسبة ٣٤,٦٩٤٪ من مفردات العينة تتم المراقبة على الجودة عن طريق أسلوب الملاحظة الشخصية ويمثل هذا الأسلوب المرتبة الأولى بين أساليب الرقابة على الجودة.

وبناء على ذلك يمكننا تقدير هذه النسبة فى المجموع لبيانات جدول ((٣-٢١)) كما يلى:

عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن:

الحمد الأعلى للنسبة = ٤٤,١١٨٢٪

الحمد الأدنى للنسبة = ٢٥,٢٦٩٧٪

وعند درجة ثقة ٩٩٪ فإن:

الحمد الأعلى للنسبة = ٤٧,٠٩٩٣٪

الحمد الأدنى للنسبة = ٢٢,٢٨٨٦٪

## ثالثاً أسلوب رسم

### السياسات المالية:

ان أسلوب رسم السياسات المالية في المشروعات الصناعية الصغيرة من عناصر التخطيط العلمي الهامة للمشروعات وينعكس مباشرة على كفاءتها الإدارية وفي دراستنا هذه تم

اختيار هذا العنصر من خلال: سياسة تحليل الوضع المالي للمشروع. سياسة تمويل رأس المال الثابت والعمل. سياسة اللجوء إلى مصادر التمويل البنكية. سياسة مواجهة نقص السيولة. سياسة تحديد الاحتياجات المالية. عند عمل هذا التحليل:

جدول ((٣-٢٣))

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة البحث من حيث مدى استمرارية تحليل الوضع المالي للمشروع

البيان	الأوزان	التكرار	النسبة المئوية (%)
دالماً	٣	٣٧	٣٧,٧٥٥
غالباً	٤	٢٠	٢٠,٤٠٨
أحياناً	٣	١٧	١٧,٣٤٧
نادرًا	٢	٢	٢,٠٤١
لا يوجد	١	٢٢	٢٢,٤٤٩

من تحليل البيانات جدول ((٣-٢٧)) يتضح أن:

جاء المتوسط الحسابي المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمدى استمرارية تحليل الوضع المالي للمشروع مساوياً ٣,٤ مما يدل على أنه أحياناً تقوم مفردات عينة البحث بتحليل الوضع المالي للمشروع باستمرار، ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التي يراوح متوسطها الحسابي بين غالباً ((٤)) وأحياناً ((٣)) ولكنها تساوى أحياناً ((٣)) تقريباً مع ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ تباعد أو

للمشروع مستوى جهة البزار (رأى أن العدد الأكبر من الحالات التي تقوم باستمرار بتحليل الوضع المالي للمشروع يكون أكبر من المتوسط الحسابي ويقع على يمينه)، كما يتضح من معامل الالتواء السليبي يساوي ١,٠٩٦ ويمكن تقدير متوسط المجتمع لبيان جدول ((٣-٢٠)) كما يلي:

٠ عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن الثقة لوسط المجتمع هي:

الحمد الأعلى = ٣,٩٨٩٠٩٥

الحمد الأدنى = ٣,١١٠٩٣٤

٠ عند درجة ثقة ٩٩٪ فإن حدود الثقة لوسط المجتمع هي:

تساو أو تشتت لقيم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابي كما يتضح من كسر الانحراف المعياري لقيم إجابات مفردات العينة والذي يساوي ١,٤٦ وكذلك معامل الانحراف الذي يساوي ٤٢,٩٤٪ ونتيجة لذلك يمكننا القول أن ٨٠,٩١٢٪ من مفردات العينة عادة تقوم بتحليل الوضع المالي للمشروع باستمرار. وهذا سبق يمكننا القول أن شكل المنحنى المنحرف لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمدى استمرارية تحليل الوضع المالي





جدول ((٣-٢٤))

التوزيع التكرارى والنسب لمفردات عينة البحث من حيث مصادر تمويل رأس المال الثابت الداخلى والخارجى

ومدى الاعتماد عليها

البيان	دالماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)	لا يحدث (١)
مصادر داخلية					
(١) أصحاب المشروع	٨٢	٤	١	١	١٠
(٢) الأرباح المحتجزة	١٥	٦	٣	٣	٧١
(ب) مصادر خارجية:					
(١) البنوك	٢٣	١٣	١٢	٣	٤٧
(٢) الموردون	١٢	٨	٣	١	٧٤

من تحليل بيانات جدول ((٣-٢٤)) يتضح أن:

غالبية مفردات العينة تعتمد على التمويل الذاتى من أصحاب المشاريع لتمويل عناصر رأس المال الثابت ويتضح ذلك مما يلى:

(١) بالنسبة لأصحاب المشروع: جاء المتوسط الحسابى المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمدى الاعتماد على أصحاب المشروع كمصدر تمويل رأس المال الثابت مساوياً ٤,٥ مما يدل على أنه غالباً تقوم مفردات عينة البحث بالاعتماد على أصحاب المشروع كمصدر تمويل رأس المال الثابت، ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التى يتراوح متوسطها الحسابى بين غالباً ((٤)) ودالماً ((٥)) مع ملاحظة

أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ تباعد أو تساو أو تشتت قيم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابى كما يتضح من كبير الانحراف المصاوى لقيم إجابات مفردات العينة والذى يساوى ١,٧٤ وكذلك معامل الاختلاف الذى يساوى ٣٨,٩٦٧

ومما سبق يمكننا القول أن شكل المنحنى الممثل لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمسى الاعتماد على أصحاب المشروع كمصدر تمويل رأس المال الثابت متوى جهة اليسار (رأى أن العدد الأكبر من الحالات التى تعتمد على أصحاب المشروع كمصدر تمويل رأس المال الثابت يكون أكبر من المتوسط الحسابى ويقع على يمينه))، كما يتضح من معامل



(٤) بالنسبة للموردين: جاء المتوسط الحسابي المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمدى الاعتماد على الموردين كمصدر تمويل رأس المال الثابت مالياً ١,٨ مما يدل على أنه نادراً تقوم مفردات عينة البحث بالاعتماد على الموردين كمصدر لتمويل رأس المال الثابت، ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التي يراوح متوسطها الحسابي بين نادراً (٢) ولا يحدث (١) مع ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ ضعف تباعد أو تناثر أو تشتت قيم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابي كما يتضح من

صغر الانحراف المعياري لقيم إجابات مفردات العينة والذي يساوي ٠,٢٩ وكذلك معامل الاختلاف الذي يساوي ١٦,١١% وهذا سبق يمكننا القول أن شكل المنحنى المنبسط لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمدى الاعتماد على الموردين كمصدر لتمويل رأس المال الثابت منخفض جهة اليمين (رأى أن العدد الأكبر من الحالات التي تعتمد على الموردين كمصدر لتمويل رأس المال الثابت يكون أقل من المتوسط الحسابي ويقع على يسار (٥)، كما يتضح من معامل الالتواء السدي يساوي ٢,٧٥٩ و يمكننا تفسير متوسط المجتمع لبيان

جدول ((٣-٢٥))

جدول ((٣-٢٤)) كما يلي:

٠ عند درجة ثقة ٩٥٪ لبيان الثقة لوسط المجتمع هي:

الحمد الأعلى = ١,٨٥٧٤١٧

الحمد الأدنى = ١,٧٤٢٥٨٢

٠ عند درجة ثقة ٩٩٪ لبيان حدود الثقة لوسط المجتمع هي:

الحمد الأعلى = ١,٨٧٥٥٧٩

الحمد الأدنى = ١,٧٢٤٤٢٠

أي أنه نادراً تعتمد المشروعات الصناعية الصغيرة على الموردين كمصدر لتمويل رأس المال الثابت.

وبين الجدول التالي ((٣-٢٥)) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة البحث من حيث مصادر تمويل رأس المال العامل:

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة البحث من حيث مصادر تمويل رأس المال العامل الداخلية والخارجية

ومدى الاعتماد عليها.

البيان	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)	لا يحدث (١)
مصادر داخلية	ك	ك	ك	ك	ك
(١) أصحاب المشروع	٦٢	٨	٤	٢	٢٢
(٢) الأرباح المحتجزة	٣٩	٩	١	٣	٥٤
(ب) مصادر خارجية:					
(١) البنوك	١٣	٢	٩	١	٧٣
(٢) الموردون	١	١٨	٧	٧	٦٥

- ٢٥) يتضح أن: من تحليل بيانات جدول (٣- غالبية مفردات العينة ذكروا أن أصحاب المشاريع هم المصدر الأول لتمويل رأس المال العامل، لشراء المواد الخام ودفع الأجور والتفقات الجارية عامة، كذلك مما سبق يتضح أن هناك تفضيل للحصول على تسهيلات من الموردين عن الاقتراض من البنوك وعزيمد من التعمق فيما سبق يتضح أن:
- (١) بالنسبة لأصحاب المشروع: جاء المتوسط الحسابي المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمدى الاعتماد أصحاب المشروع كمصدر تمويل رأس المال العامل مساوياً ٣,٨ مما يدل على أنه غالباً تقوم مفردات عينة البحث بالاعتماد على أصحاب المشروع كمصدر لتمويل رأس المال العامل، ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين غالباً (٤) وأحياناً (٣)) مع ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ تباعد أو تنافر أو تشتت قيم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابي كما يتضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجابات مفردات العينة والذي يساوي ١,٨٩ وكذلك معامل الاختلاف الذي يساوي ٢٩,٢٢
- و كما سبق يمكننا القول أن شكل المنحنى الممثل لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمدى الاعتماد على الأرباح المخجزة كمصدر لتمويل رأس المال العامل مساوياً ٢,٦ مما يدل على أنه أحياناً تقوم مفردات عينة البحث بالاعتماد على الأرباح المخجزة كمصدر لتمويل رأس المال العامل، ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين نادراً (٢) وأحياناً (٣)) مع ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ تباعد أو تنافر أو تشتت قيم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابي كما يتضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجابات مفردات العينة والذي يساوي ١,٨٩ وكذلك معامل الاختلاف الذي يساوي ٢٩,٢٢
- و كما سبق يمكننا القول أن شكل المنحنى الممثل لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمدى الاعتماد على الأرباح المخجزة كمصدر لتمويل رأس المال
- مفردات العينة والذي يساوي ١,٤٦ وكذلك معامل الاختلاف الذي يساوي ٣٨,٤٢١٠
- و كما سبق يمكننا القول أن شكل المنحنى الممثل لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمدى الاعتماد على أصحاب المشروع كمصدر لتمويل رأس المال العامل مساوياً ٢,٦ مما يدل على أنه أحياناً تقوم مفردات عينة البحث بالاعتماد على أصحاب المشروع كمصدر لتمويل رأس المال العامل، ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين نادراً (٢) وأحياناً (٣)) مع ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ تباعد أو تنافر أو تشتت قيم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابي كما يتضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجابات مفردات العينة والذي يساوي ١,٨٩ وكذلك معامل الاختلاف الذي يساوي ٢٩,٢٢
- و كما سبق يمكننا القول أن شكل المنحنى الممثل لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمدى الاعتماد على الأرباح المخجزة كمصدر لتمويل رأس المال
- ٢٦

(١) عند درجة ثقة ٩٩٪ فإن حدود الثقة لموسم المجموع هي:  
الحمد الأعلى = ٢,٢٢٢٢٠٣  
الحمد الأدنى = ١,٣٧٧٧٩٦  
أي أنه نادراً تعتمد المشروعات الصناعية الصغيرة على البنوك كمصدر لتمويل رأس المال العامل.

(٤) بالنسبة للموردين: جاء المتوسط الحسابي المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لدى الاعتماد على الموردين كمصدر لتمويل رأس المال العامل والاعتماد عليه مساويا ١,٨ مما يدل على أنه نادراً تقوم مفردات عينة البحث بالاعتماد على الموردين كمصدر لتمويل رأس المال العامل، ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين نادراً ((٢)) ولا يحدث ((١)) مع ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يساعد أو تتأثر أو تشتت قسم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابي كما يتضح من كبر الانحراف المعياري للقسم إجابات مفردات العينة والسبب يراى ١,٦٢ وكذلك معامل الاختلاف الذي يراى ٩٠٪

وهما سبق يمكننا القول أن شكل المنحنى المشمل لإجابات

العامل، ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين لا يحدث ((١)) ونادراً ((٢)) مع ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ تساعد أو تتأثر أو تشتت قسم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابي كما يتضح من كبر الانحراف المعياري لقسم إجابات مفردات العينة والذي يراى ١,٦٢ وكذلك معامل الاختلاف الذي يراى ٩٠٪

وهما سبق يمكننا القول أن شكل المنحنى المشمل لإجابات مفردات العينة بالنسبة لدى الاعتماد على البنوك كمصدر لتمويل رأس المال العامل متوى جهة اليمين ((راى أن العدد الأكبر من الحالات التي تعتمد على البنوك كمصدر لتمويل رأس المال العامل يكون أقل من المتوسط الحسابي ويقع على يساره))، كما يتضح من معامل الالتواء الذي يراى ٤٩٤٠، ويمكننا تقدير متوسط المجموع ليان جدول ((٣-٢٥)) كما يلي:

(١) عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن الثقة لموسم المجموع هي:  
الحمد الأعلى = ٢,١٢٠٧٤٣  
الحمد الأدنى = ١,٤٧٩٢٥٦

العامل متوى جهة اليمين ((راى أن العدد الأكبر من الحالات التي تعتمد على الأرباح المتجزئة كمصدر لتمويل رأس المال العامل يكون أقل من المتوسط الحسابي ويقع على يساره))، كما يتضح من معامل الالتواء الذي يراى ٨٨٤٠،

و يمكننا تقدير متوسط المجموع ليان جدول ((٣-٢٥)) كما يلي:

(١) عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن الثقة لموسم المجموع هي:

الحمد الأعلى = ٢,٩٥٨٣٦١  
الحمد الأدنى = ٢,٢٤١٦٣٨

(١) عند درجة ثقة ٩٩٪ فإن حدود الثقة لموسم المجموع هي:

الحمد الأعلى = ٣,٠٧١٧٢١  
الحمد الأدنى = ٢,١٢٨٢٧٨

أي أنه أحياناً تعتمد المشروعات الصناعية الصغيرة على الأرباح المتجزئة كمصدر لتمويل رأس المال العامل.

(٣) بالنسبة للبنوك: جاء المتوسط الحسابي المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لدى الاعتماد على البنوك كمصدر لتمويل رأس المال العامل مساويا ١,٨ مما يدل على أنه نادراً تقوم مفردات عينة البحث بالاعتماد على البنوك كمصدر لتمويل رأس المال

العامل مساويا ١,٨ مما يدل على أنه نادراً تقوم مفردات عينة البحث بالاعتماد على البنوك كمصدر لتمويل رأس المال



الأعلى للنسبة = ٥٩,٨٩٩٤ %	الأعلى للنسبة = ٦٣,٣٠٩ %	هذه النسبة في المجتمع لبيانات
الحمد الأدنى للنسبة = ٤٠,١٠٥٥ %	الحمد الأدنى للنسبة = ٣٦,٩٩٩٠ %	جدول (٣-٢٠) كما يلي:
وعند درجة هـ ٩٩ % فإن : الحمد		عند درجة هـ ٩٥ % فإن : الحمد
جدول ((٣-٢٧))		

التوزيع التكرارى والنسب لمفردات عينة البحث من حيث مشاكل الافتراض من البنوك ((جميع باختيار اكثر من هديل))

البيان	التكرار	النسبة المئوية (%)
ارتفاع اسعار الفائدة على القروض	٧٧	٧١,٩٦١
تعمد الإجراءات المطلوبة	١٥	١٤,٠١٩
عدم وجود خدمات كافية	٥	٤,٦٧٣
الكفاية المالية الشخصية لتمويل المشروع	٣	٢,٨٠٤
لا علم لى بالخدمات التى تقدمها البنوك	٢	١,٨٦٩
الاعتقاد أنها حرام دينيا	٢	١,٨٦٩
الخوف من عدم القدرة على سداد الدين	١	٠,٩٣٥
المشروع فى مرحلة الاولى مسن الانتاج ولا يستطيع أن يفرض دون أن نعلم حجم الانتاج	١	٠,٩٣٥
حالة السوق غير مستقرة	١	٠,٩٣٥

من تحليل جداول ((٣-٢٧))	الخاصة لتحويل المشروع للرتبة الرابعة كما حدد ٢,٨٠٤٪ من مفردات عينة البحث التي تواجه هذه الصعوبات، بينما احل كل من علم الطعم بخمصات البنسك وكذلك ان المشروع في مراحله الأولى ولم يحدد حجم اتجابه بعدد وكذلك الخوف من عدم القدرة على السداد المرتبة السادسة كما حدد ٠,٩٣٥٪ من مفردات عينة البحث التي تواجه هذه الصعوبات.
يتضح أن:	أي أن ارتفاع اسعار الفائدة على القروض يحل للرتبة الأولى كما حدد ٧١,٩٦١٪ من مفردات عينة البحث، التي تواجه هذه الصعوبات.
اصدقت مشاكل الافواض من البنوك التي تواجه المشروعات، حيث احل ارتفاع سعر الفائدة للرتبة الأولى كما حدد ٧١,٩٦١٪ من مفردات عينة البحث التي تواجه هذه الصعوبات، بينما احل تخفد الاجراءات المطلوبة للرتبة الثانية كما حدد ١٤,٠١٩٪ من مفردات عينة البحث التي تواجه هذه الصعوبات، بينما احل عدم وجود تخفيضات كافية للرتبة الثانية كما حدد ٤,٦٧٣٪ من مفردات عينة البحث التي تواجه هذه الصعوبات، بينما احلت الكفاية المالية	و بناء على ذلك يمكننا تقدير

جدول ((٣-٢٨))

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة البحث من حيث درجة معاناة المشروعات الصغيرة من نقص السيولة

البيان	الأوزان	التكرار	النسبة المئوية (%)
دائمـــــــــــــــــا	٥	١٤	١٤,٢٨٦
غالبـــــــــــــــــا	٤	١٦	١٦,٣٢٧
أحيانـــــــــــــــــا	٣	٢٢	٢٢,٤٤٩
نـــــــــــــــــادراً	٢	٣	٣,٠٦١
لا يوجدـــــــــــــــــ	١	٤٣	٤٣,٨٧٧

من تحليل جدول ((٣-٢٨))  
يتضح أن:

جاء المتوسط الحسابي  
المرجع لإجابات مفردات العينة  
بالنسبة لمدى معاناتهم من نقص  
السيولة مساوياً ٢,٥ مما يدل  
على أنه أحياناً تعاني مفردات عينة  
البحث من مشاكل نتيجة نقص  
السيولة، ويتضح ذلك بالنسبة  
لإجابات مفردات العينة التي  
يتراوح متوسطها الحسابي بين  
نادراً ((٢)) وأحياناً ((٣)) مع  
ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات  
مفردات العينة يلاحظ تباعد أو  
تساوٍ أو تشتت قيم إجابات  
مفردات العينة عن الوسط  
الحسابي كما يتضح من كبر  
الانحراف المعياري لقيم إجابات  
مفردات العينة والذي يساوي  
١,٨ وكذلك معامل الاختلاف

الذي يساوي ٧٢٪ ونتيجة  
لذلك يمكننا القول أن  
٥٣,٠٦٢٪ من مفردات العينة  
عادة تواجه مشاكل نقص  
السيولة.  
وقد يرجع تفسير ذلك إلى  
ما ذكرناه سابقاً من عدم قيام  
العديد من المشروعات الصناعية  
الصغيرة بتخطيط مبيعاتها  
وانتاجها وتحليلها وفي أحيانها  
كثيرة لا تقوم في البداية أساساً  
بإعداد دراسات جردية  
للمشروع .... كل ذلك يؤدي  
إلى مشكلة نقص السيولة  
وتراكم الديون.  
ومما سبق يمكننا القول أن  
شكل التحني المثل لإجابات  
مفردات العينة بالنسبة لدرجة  
معاناة المشروعات الصغيرة من  
نقص السيولة ملئوى جهة اليمين  
(رأى أن العدد الأكبر من  
الحالات التي تعاني من نقص  
السيولة يكون أقل من المتوسط  
الحسابي ويقع على يساره))،  
كما يتضح من معامل الالتواء  
الذي يساوي ٨٢٣،  
و يمكننا تقدير متوسط المجتمع  
لبیان جدول ((٣-٢٨)) كما  
يلي:  
○ عند درجة ثقة ٩٥٪ فسرنا  
الثقة لمتوسط المجتمع هي:  
الحد الأعلى = ٢,٨٥٦٣٨٠  
الحد الأدنى = ٢,١٤٣٦١٨  
○ عند درجة ثقة ٩٩٪ فإن  
حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:  
الحد الأعلى = ٢,٩٦٩١١٤  
الحد الأدنى = ٢,٠٣٠٨٨٥  
أي أنه أحياناً تواجه المشروعات  
الصغيرة مشاكل نقص  
السيولة.



جدول ((٣-٢٩))

التوزيع التكرارى والنسب لمفردات عينة البحث من حيث اسلوب مواجهة نقص السيولة النقدية

البيان	دائماً (٥)	غالباً (٤)	أحياناً (٣)	نادراً (٢)	لا يحدث (١)
	ك	ك	ك	ك	ك
الافراض طويل الاجل	٣	٣	٣	٦	٨٠
الافراض قصير الاجل	٥	٨	٦	٢	٧
تسهيلات التمرية من الموردين	١٦	٦	٥	٣	٦٨
تسهيلات التمرية من المشوى (دفعة مقدمة)	-	-	١	-	٩٧
من أموال صاحب المشروع	١	-	-	-	٩٧

من تحليل جدول ((٣-٢٩)) اجابات مفردات العينة والسدى يتضح أن:

(١) بالنسبة للافراض طويل الأجل: جاء المتوسط الحسابى المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة للافراض طويل الأجل لعلاج مشكلة السيولة مساوياً ١,٢ مما يدل على أنه نادراً بل يمكننا القول أنه لا يحدث قيام مفردات عينة البحث بالاعتماد على الافراض طويل الأجل، ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التى يراوح متوسطها الحسابى بين نادراً ((٢)) ولا يحدث ((١)) مع ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ تساعد أو تتأثر أو تشتت قسم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابى كما يتضح من كبر الانحراف المعارى لقسم

اجابات مفردات العينة والسدى يساوى ١,٨ وكذلك معامل الاختلاف السدى يساوى ١,٥٠. وبما سبق يمكننا القول أن شكل المنحنى المفضل لإجابات مفردات العينة بالنسبة للسدى اللجوء إلى الافراض طويل الأجل لمواجهة مشكلة نقص السيولة النقدية ملتوى جهة اليمين (رأى أن العدد الأكبر من الحالات تنسب تلجأ إلى الافراض طويل الأجل لمواجهة نقص السيولة يكون أقل من المتوسط الحسابى ويقع على يساره)، كما يتضح من معامل الانحراف السدى يساوى ١,١١. و يمكننا تقدير متوسط المجتمع لبيان جدول ((٣-٢٩)) كما يلي:

○ عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هى:

الحد الأعلى = ١,٥٥٦٣٨١  
الحد الأدنى = ٠,٨٤٣٦١٨

○ عند درجة ثقة ٩٩٪ فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هى:

الحد الأعلى = ١,٦٦٩١١٤  
الحد الأدنى = ٠,٧٣٠٨٨٥

أى أنه نادراً بل يمكننا القول أنه لا يحدث اعتماد المشروعات الصناعية الصغيرة على القروض طويلة الأجل.

(٢) بالنسبة للافراض قصير الأجل: جاء المتوسط الحسابى المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة للافراض طويل الأجل لعلاج مشكلة السيولة مساوياً ١,٦ مما يدل على أنه نادراً بل قيام مفردات عينة البحث بالاعتماد على الافراض قصير الأجل، ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ تساعد أو تتأثر أو تشتت قسم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابى كما يتضح من كبر الانحراف المعارى لقسم

مفردات العينة عن الوسط الحسابي كما يتضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجابات مفردات العينة والذي يساوي ١,٥٢ وكذلك معامل الاختلاف الذي يساوي ٩٥٪	(٣) بالنسبة للتسهيلات الائتمانية من الموردين: جاء المتوسط الحسابي المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة للتسهيلات الائتمانية من الموردين، ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين نادراً (٧) ولا يحدث (٩) مع ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ تساعداً أو تنال أو تشتت قيم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابي كما يتضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجابات مفردات العينة والذي يساوي ١,٧٥ وكذلك معامل الاختلاف الذي يساوي ٩٢,١٠٪	ليبان جدول ((٣-٢٩)) كما يلي: ○ عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن الثقة لمتوسط المجتمع هي: الحمد الأعلى = ٢,٢٤٦٤٨٢ الحمد الأدنى = ١,٥٣٥١٧ ○ عند درجة ثقة ٩٩٪ فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي: الحمد الأعلى = ٢,٣٥٦٠٨٣ الحمد الأدنى = ١,٤٤٣٩١٦ أي أنه نادراً اعتماد المشروعات الصناعية الصغيرة على التسهيلات الائتمانية من الموردين.
وَمَا سَبَقَ يُمْكِنُ الْقَبُولُ أَنَّ شَكْلَ الْمُنْحَى الْمُثَلَّ لِإِجَابَاتِ مَفْرَدَاتِ الْعِيْنَةِ بِالنَّسْبَةِ لِمُسَدَّى اللَّيْجُوءِ إِلَى الْإِقْرَاضِ قَصِيرٍ لِأَجْلِ لَوَاجِهُةِ نَقْصِ السَّيُولَةِ مَلْصُوقِ جِهَةِ الْيَمِينِ ((رَأَى أَنَّ الْعِدَدَ الْأَكْبَرَ مِنَ الْحَالَاتِ الَّتِي تَلْجَأُ إِلَى الْإِقْرَاضِ قَصِيرٍ لِأَجْلِ لَوَاجِهُةِ نَقْصِ السَّيُولَةِ يَكُونُ أَقَلَّ مِنَ الْتَوَسُّطِ الْحِسَابِيِّ وَيَقَعُ عَلَى يَسَارِهِ))، كَمَا يَتَّضِحُ مِنْ مَعَامِلِ الْإِتْوَاءِ الَّتِي يَسَاوِي ٠,٣٩٥	وَمَا سَبَقَ يُمْكِنُ الْقَبُولُ أَنَّ شَكْلَ الْمُنْحَى الْمُثَلَّ لِإِجَابَاتِ مَفْرَدَاتِ الْعِيْنَةِ بِالنَّسْبَةِ إِلَى اللَّيْجُوءِ إِلَى التَّسَهِيلَاتِ الْإِئْتِمَانِيَّةِ مِنَ الْمُرْدِينَ لَوَاجِهُةِ نَقْصِ السَّيُولَةِ مَلْصُوقِ جِهَةِ الْيَمِينِ ((رَأَى أَنَّ الْعِدَدَ الْأَكْبَرَ مِنَ الْحَالَاتِ الَّتِي تَلْجَأُ إِلَى التَّسَهِيلَاتِ الْإِئْتِمَانِيَّةِ مِنَ الْمُرْدِينَ يَكُونُ أَقَلَّ مِنَ الْتَوَسُّطِ الْحِسَابِيِّ وَيَقَعُ عَلَى يَسَارِهِ))، كَمَا يَتَّضِحُ مِنْ مَعَامِلِ الْإِتْوَاءِ الَّتِي يَسَاوِي ٠,٥١٤	○ عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن الثقة لمتوسط المجتمع هي: الحمد الأعلى = ١,٩٠٠٩٤٤ الحمد الأدنى = ١,٢٩٩٠٥٥ ○ عند درجة ثقة ٩٩٪ فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي: الحمد الأعلى = ١,٩٩٦١٤١ الحمد الأدنى = ١,٢٠٣٨٥٨ أي أنه نادراً اعتماد المشروعات الصناعية الصغيرة على القروض قصيرة الأجل.
و يُمْكِنُ تَقْدِيرُ مُتَوَسُّطِ الْجَمْعِ لِيَانِ جَدُولِ ((٣-٢٩)) كَمَا يَلِي:	و يُمْكِنُ تَقْدِيرُ مُتَوَسُّطِ الْجَمْعِ	

- صفر الانحراف المعيارى لقيم  
اجابات مفردات العينة والذي  
يساوى صفر وكذلك معامل  
الاختلاف الذى يساوى ٠٪،  
وكذلك فإن معامل الانواء =  
صفر (رأى أن المنحى الممثل  
لإجابات مفردات العينة بالنسبة  
للتسهيلات الائتمانية من  
المشروع لعلاج مشكلة نقص  
السيولة منحى مماثل))  
و يمكننا تقدير متوسط المجتمع  
لبان جدول ((٣-٢٩)) كما  
يلي:  
١) عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن  
حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:  
الحـد الأعلى = ١  
الحـد الأدنى = ١  
٢) عند درجة ثقة ٩٩٪ فإن  
حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:  
الحـد الأعلى = ١  
الحـد الأدنى = ١  
أى أنه لا يحدث اعتماد  
المشروعات الصناعية الصغيرة  
على التسهيلات الائتمانية من  
المشروع.  
(٥) بالنسبة لأموال صاحب  
المشروع: جساء المتوسط الحسابى  
المرجح لإجابات مفردات العينة  
بالنسبة لاستخدام لاستخدام  
أموال اصحاب المشروع لعلاج  
مشكلة السيولة مساويا ١ كما  
يبدل على أنه لا يحدث قيسام  
مفردات عينة البحث بالاعتماد  
على أموال احسب المشروع  
لعلاج مشكلة السيولة، يتضح  
ذلك بالنسبة لإجابات مفردات  
العينة التى يساوى متوسطها  
الحسابى مع لا يحدث ((١)) مع  
ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات  
مفردات العينة يلاحظ ضعف  
تساعد أو تنال أو تشتت قيم  
إجابات مفردات العينة عن  
الوسط الحسابى كما يتضح من  
صفر الانحراف المعيارى لقسم  
اجابات مفردات العينة والذي  
يساوى صفر وكذلك معامل  
الاختلاف الذى يساوى ٠٪،  
وكذلك فإن معامل الانواء =  
صفر (رأى أن المنحى الممثل  
لإجابات مفردات العينة بالنسبة  
للا اعتماد على أموال اصحاب  
المشروع لعلاج مشكلة السيولة
- متعنى متمائل))  
و يمكننا تقدير متوسط المجتمع  
لبان جدول ((٣-٢٩)) كما  
يلي:  
١) عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن  
حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:  
الحـد الأعلى = ١  
الحـد الأدنى = ١  
٢) عند درجة ثقة ٩٩٪ فإن  
حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:  
الحـد الأعلى = ١  
الحـد الأدنى = ١  
أى أنه لا يحدث اعتماد  
المشروعات الصناعية الصغيرة  
على التسهيلات الائتمانية من  
المشروع.  
(هـ) سياسة تحديد الاحتياجات  
المالية مسبقاً:  
يوضح جدول ((٣-٣٠))  
الناتج التوزيع التكرارى والنسب  
لمفردات عينة البحث التى تصاد  
القيام بتحديد اهدافها المالية  
مسبقاً من حيث كيفية تحديد  
احتياجاتها المالية

جدول ((٣-٣))

التوزيع التكرارى والنسب لمقررات عينة البحث التى تصاد القيام بتحديد اهدافها المالية مسبقاً

من حيث كيفية تحديد احتياجاتها المالية

النسبة المئوية (%)	التكرار	البيان
٥٧,٦٧٦	٥٦	دراسة وتحليل حجم الانتاج وتكلفته
١٣,٥١٤	١٠	دراسة وتحليل تكلفة المواد الخام
٨,١٠٨	٦	دراسة وتحليل اسعار المواد الخام والنفقات بأنواعها
٢,٧٠٢	٢	دراسة وتحليل رصيد البنك ((السائلة))

* عدد مقررات العينة التى تصاد القيام بتحديد الأهداف والاحتياجات المالية مسبقاً هى ٧٤ مفردة كما سبق.	البنك ((السائلة)) المرتبة الرابعة	ومزيد من التعمق حول تقدير تكاليف الإنتاج مسبقاً نظراً لما لذلك من أهمية، حيث أن هذا التقدير هام من ناحية التوجيه والرقابة على جميع عناصر العملية الإنتاجية سواء بالنسبة لأداء العمالة وتكاليفها أو الموارد الخام أو الآلات .... الخ، كما أنه من ناحية أخرى يساعد تقدير تكاليف الإنتاج الإدارية فى تخطيط تسويق المنتجات من حيث تحديد الأسعار ونسب الخصم وطريقة السداد ... ولذلك تم اعتماد الجدول التالي ((٣-٣)) الذى يوضح التوزيع التكرارى والنسب لمقررات العينة من حيث مدى الاهتمام بتقدير تكاليف الإنتاج مسبقاً.
كما حدد ٢,٧٠٢ % من مقررات العينة.	أى أن ٧٥,٦٧٦ % من مقررات عينة البحث التى تقوم بتحديد الأهداف والاحتياجات المالية مسبقاً تقوم بتحديد الأهداف والاحتياجات المالية مسبقاً بناء على دراسة وتحليل حجم الإنتاج وتكلفته.	بناء على ذلك يمكننا تقدير هذه النسبة فى المجتمع لبيانات جدول ((٣-٣)) كما يلى:
من تحليل جدول ((٣-٣)) يتضح أن:	هناك تعدد وتنوع لكيفية تحديد الأهداف والاحتياجات المالية مسبقاً فى مقررات عينة البحث التى تقوم بتحديد الأهداف والاحتياجات المالية مسبقاً، فقد ظهر أن دراسة وتحليل حجم الإنتاج وتكلفته تحصل المرتبة الأولى كما حدد ٧٥,٦٧٦ % من مقررات العينة، بينما تحصل دراسة وتحليل تكلفة المواد الخام المرتبة الثانية كما حدد ١٣,٥١٤ % من مقررات العينة، بينما تحصل دراسة وتحليل اسعار المواد الخام والنفقات بأنواعها المرتبة الثالثة كما حدد ٨,١٠٨ % من مقررات العينة، بينما تحصل دراسة وتحليل رصيد	عدد درجة ثقة ٩٥ % فبان: الحد الأعلى للنسبة = ٨٤,١٧٠٥ % الحد الأدنى للنسبة = ٦٧,١٨١٤ % وعند درجة ثقة ٩٩ % فبان: الحد الأعلى للنسبة = ٨٦,٨٥٧٥ % الحد الأدنى للنسبة = ٦٤,٤٩٤٤ %



سياسة تحديد الأجور العاملين.

سياسة تحديد الحوافز

سياسة تدريب العاملين

سياسة مكافأة الإنجاز المميز

سياسة مشاركة العاملين في

اتخاذ القرارات

سياسة تحديد مكافأة رجسبال البيع:

كما سيوضح فيما يلي

بجدول ((٥-٥)) بالمبحث الأول

الخاص بالتحفيز بالفصل الرابع

الخاص بالتوجيه تتمتع طسرق

وأساليب تحديد مكافأة مندوبى

البيع، حيث لم يوضح

٤٣,٨٧٨٪ من مفردات العينة

لطريقة أو الأسلوب المستخدم

بينما بالنسبة لمن قاموا بتوضيح

الطريقة أو الأسلوب المستخدم

نجد أن أسلوب المرتبب +

العمولة يمثل المرتبة الأولى كما

حدد ٢٨,٥١٧٪ من مفردات

العينة، بينما يمثل أسلوب المرتبب

الثابت المرتبب الثابت كما حدد

١٦,٣٢٧٪ من مفردات العينة،

بينما يمثل أسلوب العمولة المرتبة

الثالثة كما حدد ١٠,٢٠٤٪

من مفردات العينة، بينما يمثل

أسلوب المرتبب الثابت + الحوافز

المتنوعة المرتبة الرابعة كما حدد

١,٠٢٠٪ من مفردات العينة.

(ب) سياسة تحديد أجور

العاملين:

كما سيوضح فيما يلي

بجدول ((٥-١)) بالمبحث الأول

الخاص بالتحفيز بالفصل الرابع

الخاص بالتوجيه فسيان:

(١) نادراً يتم تحديد الأجور بناء

على مستويات أعلى من

المستويات السائدة في الصناعة.

(٢) أحياناً يتم تحديد الأجور بناء

على المستويات السائدة في

الصناعة.

(٣) أحياناً يتم تحديد الأجور

بالاتفاق مع العمال.

(ج) سياسة تحديد الحوافز:

كما سيوضح فيما يلي

بجدول ((٥-٢)) بالمبحث الأول

الخاص بالتحفيز بالفصل الرابع

الخاص بالتوجيه تتمتع أو تختلف

طبيعة نظام الحوافز بمفردات

عينة البحث، حيث تمثل المزايا

التقديرية المرتبة الأولى كما حدد

٨٠,٩١٢٪ من مفردات العينة،

بينما تمثل المزايا العينية + التقديرية

المرتبة الثانية كما حدد

١٠,٢٠٤٪ من مفردات العينة،

بينما تمثل المزايا العينية المرتبة

الثالثة كما حدد ٩,١٨٤٪ من

مفردات العينة.

(د) سياسة تدريب العاملين:

كما سيوضح فيما يلي بجدول

((٥-٨)) بالمبحث الأول الخاص

بالتحفيز بالفصل الرابع الخاص

بالتوجيه فسيان نسبة ١٠٠٪ من

مفردات العينة تقوم بتدريب العاملين

بينما تعدد أماكن تدريب العاملين،

حيث أنه في ٩١,٨٣٧٪ من

مفردات العينة يتم التدريب داخل

المصنع أو ON JOB

TRAINING أى تعلم الفرد

وهو يعمل وتقع مسئولية التدريب

على المشرف المباشر ويحصل ذلك

المرتبة الأولى، حيث أنه لا شك في

أن تدريب العمال داخل المصنع يخلق

الانسجام والتعاون بين الأفراد

ويجذب سلوكهم ذلك إلى جانب

اكتسابهم المهارات المطلوبة، ولكن

يجب على الكفاءات بالتدريب داخل

المصنع أنه قد لا يؤدي إلى التطور

والتدريبات المطلوبة جيداً ويجعل هذا

الأسلوب التدريسي نظراً لعدم توافر

دعم مالي كافى يمكن توجيهه للعملية

التدريبية وكذلك طبيعة المحتوى

التدريسي وسهولته وإمكانية تعلمه في

وقت قصير وكذلك نظراً لقلة عدد

الأفراد الذين سيتم تدريبهم و....

بينما أجاب ٩,١٢٣٪ أن التدريب

يتم في أماكن أخرى بخلاف المصنع

ويحصل ذلك المرتبة الثانية، بينما يتم

التدريب في الشركة المبردة لسلالات

في ١,٠٢٠٪ من مفردات العينة

ويحصل ذلك المرتبة الثالثة، بينما يتم

التدريب بالمصنع والشركة المبردة

لسلالات في ١,٠٢٠٪ من مفردات

العينة ويحصل ذلك المرتبة الرابعة.

التميز:

(هـ) سياسة مكافأة الانجاز  
كما سيوضح فيما يلي بجدول ((٥-٣)) بالملح الأول الخاص بالتحفيز بالفصل الرابع الخاص بالتوجه فإنه تعدد اساليب مكافأة العامل التميز، فتجسد أن نسبة ٨٥,٧١٤٪ من مفردات العينة تستخدم اسلوب المكافأة المادية مقابل التميز وتحمل المرتبة الأولى فهي تربط الأتالية بالأداء ولا شك أن لك عمالاً محفزوناً لرئاسة الإنتاج وهو عامل دافع إلى تحقيق الرضاء الوظيفي، بينما نجد أن نسبة ١١,٢٢٥٪ من مفردات العينة ترى أن الانجاز جزء من العمل وتحمل المرتبة الثانية، بينما نجد أن نسبة ٢,٠٤٩٪ من مفردات العينة لم يوضحوا اسلوب مكافأة العامل التميز بمشروعاتهم وتحمل المرتبة الثالثة، بينما نجد أن نسبة ١,٠٢٠٪ من مفردات العينة تقوم بمنح العامل منصباً شرفياً مقابل التميز وتحمل المرتبة الرابعة.  
ولكن تجدر الإشارة إلى مفردات العينة لم تستخدم اساليب التحفيز الأخرى كأسلوب الاجر الملحق ((وهو

التحفيز بالايجازات المدفوعة والمعاشات والتأمينات)) أو تكبير الوظيفة كعامل من العوامل الخاصة بمحتوى الوظيفة طبقاً لنظرية هرتسزج TWO-FACTOR THEORY أو غناء الوظيفة ويظهر ذلك من الدوافع الحقيقية للعمل واحداث الرضاء وتخفيض معدلات ترك الوظيفة.

(و) سياسة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار:

كما سيوضح فيما يلي بجدول ((٥-٩)) بالملح الأول الخاص بالتحفيز بالفصل الرابع الخاص بالتوجيه فإن اصدار القرارات بصفة فردية وبدون مشاركة العاملين يتم احياناً مما يدل على ضعف وعدم انتشار هذا الأسلوب.

### المبحث الثالث

رسم الخطط والبرامج والعوامل المساعدة والموعية:  
من الجوانب الهامة التي يجب اخذها في الاعتبار عند رسم الخطط والبرامج على اختلاف انواعها العوامل المساعدة التي يمكن أن تساعد المشروع في تحقيق أهدافه والموعية التي تعوق

المشروع عن تحقيق أهدافه، والعوامل المساعدة أو الموعية هي نقاط الضعف والقوة الموجودة في البيئتين الداخلية والخارجية ويمكن توضيحها في البيئة الخارجية في شكل فرص وتهديدات.

مع الأخذ في الاعتبار أنه إذا كان من السهل نوعاً ما تحديدها الآن، فإن المستقبل ليس واضحاً تماماً وعلى الرغم من ذلك، فإن التبصر بالمواقف المستقبلية والمشاكل والفرص ... ويظهر أنها هامة من عملية التخطيط وقد تم اختيار هذا العنصر من خلال عدة نقاط هي:

مدى تحديد مواطني القوة والضعف في المشروع.

كيفية تحديد ذلك.

في حالة التوسع والتطور هل يتم التحديد المسبق لامكانيات التوسع بالمشروع.

بين الجدول ((٣-٢٣)) التالي التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة البحث حسب مدى تحديدهم لنقاط القوة والضعف في المشروع وكيفية ذلك:

جدول ((۳-۳۲))

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة البحث حسب مدى تحديدهم لنقاط القوة والضعف في المشروع

النسبة المئوية (%)	التكرار	الأوزان	البيان
٣٧,٧٧٥	٣٧	٥	دائمـــــــــــــــا
٣٥,٧١٤	٣٥	٤	غالبـــــــــــــاً
٧,١٤٣	٧	٣	أحيانـــــــــاً
٤,٠٨٠	٤	٢	نادرًــــــــــــــاً
١٥,٣٠٦	١٥	١	لا يحمــــــــــــص
%١٠٠	٩٨	الى	جــــــــــــــــمــــــــــــــــع
٣,٨٤٦٩٣٨		حــــــــــــــــط المرجـــــــــــــع	الموســــــــــــــــوم
١,٣٤٢٧٩٦		راف المعــــــــــــــــر	الاختــــــــــــــــباري

(٣٢) يتضح أن:  
من تحليل بيانات جدول (٣)-

جاء المتحوسب الحسائي المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لدى تحديدهم لنقاط القوة والضعف في المشروع مساوياً  $3,846938$  مما يدل على أنه غالباً تقوم مفردات العينة بتحديد نقاط القوة والضعف ويضع ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التي يتراوح متوسطها الحسائي بين احتمالاً (٣)» وغالباً (٤)» مع ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ تباعد أو تماثل أو تشتت قيم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسائي كما يتضح من كبر الانحراف المعياري

تقيم مفردات العينة والسؤال  
يساوى ١,٣٤٧٩٦ وكذلك  
معامل الاختلاف الذى يساوى  
٣٤,٩٪ ونتيجة لذلك يمكننا  
القول أن ٨٠,٦١٤٪ من  
مفردات العينة تعاد الاهتمام  
بتحديد وتحليل مواطن القوة  
والضعف الداخلية، ويشير ذلك  
إلى اهتمام هذه المشروعات  
بالمرجعة الذاتية لتقوية ظروف  
بيئتها الداخلية حتى تتمكن من  
مواجهة الاحتياجات والظروف  
البيئة المحيطة بها مباشرة والتى  
تكون من المستهلكين والموزعين  
والموردين ولكن لكى يكون هذا  
لعمل مجديا لابد من استكماله  
تحليل الظروف البيئية الخارجية  
لتعرف على القوى التى تواجه



و يمكننا تقدير هذه النسبة في المجتمع اللبناني جدول (٣-٣٢) كما يلي:	(١) عند درجة ثقة ٩٩٪ فإن حدود الثقة لموسم المجتمع هي: الحد الأعلى = ٤.٢٢٨٣٨٠٪ الحد الأدنى = ٣.٥٧١٦١٩٪ أي أن المشروعات الصناعية الصغيرة تقوم غالباً بتحصيل تقاط القوة والضعف الداخلية:	وبعرض جدول ((٣-٣٣)) التالي الأساليب التي تستخدمها مفردات البحث من المشروعات الصناعية الصغيرة عند قيامها بتحليل مواطن القوة والضعف الداخلية:
--	---	---

جدول (۳-۳۳)

التوزيع التكرارى والنسبى لمفردات عينة البحث من حيث كيفية تعهد مواطن القوة والضعف فى المشروع

النسبة المئوية	التكرار	البيان
٢٧,٥٥١	٢٧	(١) من خلال ملاحظة الإنتاج كما ونوعا
٢٢,٤٤٩	٢٢	(٢) من خلال دراسة السوق وإمكانيات المشروع
١٣,٢٦٥	١٣	(٣) دراسة المشكلات التي تواجه المشروع والعمل على علاجها
١١,٢٢٥	١١	(٤) من خلال دراسة مسددي تقبل الزبون للمنتج
٦,١٢٢	٦	(٥) عن طريق الخبيرة
٦,١٢٢	٦	(٦) المتابعة اليومية حركة الإنتاج ونشاط المبيعات المرتبط به
٢,١٠٢	٥	(٧) من خلال دراسة الظواهر العارضة والظواهر المتعدية التي يمر بها المشروع والسوق
٤,٠٨٢	٤	(٨) من خلال ملاحظة عناصر التكلفة
٤,٠٨٢	٤	(٩) من درجة المنافسة ونوعها
%١٠٠	٩٨	إجمالي

من تحليل بيانات جردول (٣٣-٣) بعضه أن:	وامكانيات المشروع في المرتبة الثانية كما حدد ٢٢,٤٤٩٪
تنوع طرق أو أساليب تحديد مواطن القوة والضعف الداخلية في المشروعات الصناعية الصغيرة، فقد جاءت	من مفردات العينة، بينما جاءت تواجه المشروع والمعمل على علاجها في المرتبة الثالثة كما حدد ١٣,٢٩٥٪ من مفردات
ملاحظة الإنتاج كما وكيفاً في المرتبة الأولى كما حدد ٢٧,٥٥١٪ من مفردات العينة	العينة، بينما جاءت دراسة مدى تقبل الزبائن للمنتج في المرتبة الرابعة كما حدد ١٩,٢٢٥٪
بينما جاءت دراسة السوق	من مفردات العينة، بينما جاء

ونوعها ملاحظة عناصر التكلفة  
في المرتبة السابعة كما حدد  
١٠٨٢، ٤٪ من مقررات العينة،  
أي أن نسبة تمديد لقاط القوة  
والضعف في المشروع بناء على  
الدراسة والملاحظة والتابعة  
سواء ٩٣، ٨٧٨٪.

وبناء على ذلك يمكننا تقدير  
هذه النسبة في المجتمع لبيانات  
جدول (٣-٣٣) كما يلي:  
عدد درجة هـ ٩٥٪ فـ١:  
الحـد الأعلى للنسبة = ٩٨، ٦٤٤٪  
الحـد الأدنى للنسبة =  
٨٩، ١٣١٥٪

ويبين جـدول (٣-٣٤) (٣-٣٤)  
التالي التوزيع التكراري والنسبي  
لمقررات العينة من حيث مدى  
قيام مقررات العينة بتحديد  
المسبق لإمكانيات التوسع:

جلد اول ((۳-۳۴))

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة البحث حسب مدى قيامهم بالتحديد المسبق للإمكانيات التوسع

[illegible]

من تحليل البيانات جداول (٣٤) - (٣٥) يتضح أن:

جاء المتوسط الحسابي المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لكل تحديدهم السابق لإمكانات التوسع في المشروع مساوياً ٣,٨٦٧٣٤٦ مما يستدل على أنه غالباً تقوم مفردات العينة بالتحديد المسبق لإمكانات التوسع ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين ١,٨٦٧٣٤٦ (٣) وغالباً (٤) مع

ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ تباعد أو تناثر أو تشتت قيم إجابات مفردات العينة عن المتوسط الحسابي كما يتضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجابات مفردات العينة والذي يساوي ١,٣٦٧٥٣٧ وكذلك فسيان معامل الاختلاف يساوي ٣٧,٢٢٧. ونتيجة لذلك يمكننا القول أن ٨١,٦٣٣٪ من مفردات العينة تتصادق للاهتمام بتحديد إمكانات التوسع مسبقاً،

نما يشير إلى أن التوسع في هذه المشروعات يأخذ شكل من أشكال التخطيط المسبوق ولا يتم دون دراسة للإمكانات والموارد المطلوبة لهذا التوسع وكذلك دراسة العائد منه.

ومما سبق يمكننا القول أن شكل المنحنى المثلث لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمعدي التحديد المسبق لإمكانات التوسع ملتصق بجهة اليمين (أي أن العدد الأكبر من الحالات التي تقوم بتحديد المسبق



أي أن المشروعات الصناعية الصغيرة تقوم حياتياً بالتنبؤ.

ويؤثر عدم انتظام عملية التنبؤ في هذه المشروعات سلباً على الكفاءة والفاعلية الإدارية لهذه المشروعات، حيث أن التنبؤ هو أساس وضع الخطط التي يتحدد عليه الأنشطة المطلوبة والوظائف المطلوبة منها والصلاحيات والمسؤوليات وتحديد المعايير الرقابية والقيام بوجهه أداء المشروع والعاملين فيه... وغيرها وفيما يتعلق بفترة التنبؤ يبين الجدول التالي ((٣-٣٦)) التوزيع التكراري والنسبي لمفردات العينة التي تقوم بالتنبؤ وذلك حسب فترات التنبؤ:

القيام بالتنبؤ متساوي جهة اليمين (أي أن العدد الأكبر من الحالات التي تقوم بالتنبؤ يكون أقل من المتوسط الحسابي ويقع على يساره) كما يتضح من معاملاً الانحراف المعياري يساوي ١,١٣٤.

ويمكن تقدير متوسط المجتمع لبيان جدول ((٣-٣٥)) كما يلي:

(١) عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحد الأعلى = ٣,٢٣٦٥٨٢

الحد الأدنى = ٢,٥٦٣٤١٧

(٢) عند درجة ثقة ٩٩٪ فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحد الأعلى = ٣,٣٤٣٠٥٢

الحد الأدنى = ٢,٤٥٦٩٤٧

جدول ((٣-٣٦))

مفردات العينة التي يتراوح متوسطها الحسابي بين احيانا ((٣)) ولسادراً ((٢)) مع ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ تباعد أو تماثل أو تشتت قيم إجابات مفردات العينة عن المتوسط الحسابي كما يتضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجابات مفردات العينة والذي يساوي ١,٦٦٥٢٦٧ وكذلك معاملاً الاختلاف الذي يساوي ٥٧,٦٧٪ ونتيجة لذلك يمكننا القول أن ٥٨,٢٪ من مفردات العينة تعاد القيام بعملية التنبؤ.

ومما سبق يمكننا القول أن شكل المحتوى المفضل لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمعدى

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة البحث حسب فترة التنبؤ

النسبة المئوية (٪)	التكرار	البيان
٤٥,٠٠٠	٢٧	سبعة أشهر
٣٠,٠٠٠	١٨	سنة
١١,٦٦٧	٧	أكثر من سنة
١٠,٠٠٠	٦	ثلاثة شهور
٣,٣٣٣	٢	شهرية
١٠٠	٦٠	الاجمالي

من مفردات العينة، بينما يحصل التنبؤ لمدة ستة المراتبة الثانية كما حدد ٣٠٪ من مفردات العينة، بينما يحصل التنبؤ لمدة أكثر من

تراوحت بين التنبؤ الشهري والتنبؤ لأكثر من سنة، فقد ظهر أن التنبؤ لمدة ستة أشهر يحصل المرتبة الأولى كما حدد ٤٥٪

من تحليل بيانات جدول ((٣-٣٦)) يتضح أن: هناك تعدد وتنوع لقصور التنبؤ في عينة البحث، فقد

سنة المربة الثالثة كما حدد ١٩,٦٦٧٪ من مفردات العينة، يرجع هذا الوضوح إلى العديد من الأسباب أهمها عدم وعى القائمين على إدارة هذه المنشآت بأهمية التخطيط لفترات أطول من السنة وانخفاض معرفتهم بالمالبي المستخدمة في ذلك، كما تشكل مشكلة عدم توافر البيانات والمعلومات في الدولة عائقاً أمام التخطيط لأي نشاط مما يؤدي إلى الحاجة إلى جمعها من الميدان فتزيد التكاليف وإعطاء اجراء الدراعات والبحوث.

وكما سبق القول فإن ٨٨,٣٣٣٪ من مفردات العينة تقوم بالتخطيط قصير الأجل لفترة تراوح بين شهر وسنة كاملة، مما يظهر حقيقة أن هذه المشروعات تعتمد على التخطيط قصير الأجل ولا توجد لديها خطط متوسطة الأجل أو طويلة الأجل كما انها لا تدرك أهمية التخطيط الاستراتيجي لانشطتها، ولقد

عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن: الحد الأعلى للنسبة = ٩٤,٦٨٩٠٪

الحد الأدنى للنسبة = ٨١,٩٧٦٩٪

وعند درجة ثقة ٩٩٪ فإن: الحد الأعلى للنسبة = ٩٦,٩٩٩٥٪

الحد الأدنى للنسبة = ٧٩,٩٦٦٤٪

فيما يتعلق بأسلوب التنبؤ بما سيكون عليه المشروع في الفترة المقبلة فبين جدول (٣-٣٧) التباين توزيع التكراري والنسبي لفردات عينة البحث من حيث أسلوب التنبؤ بما سيكون عليه المشروع في الفترة الذي استخدمه من اجاب بالاجاب من ناحية قيامه بالتنبؤ بناء على بيانات جدول (٣-٣٥).

جدول (٣-٣٧)

التوزيع التكراري والنسبي لفردات العينة حسب أسلوب التنبؤ

النسبة المئوية (%)	التكرار	البيان
٤٣,٣٣٣	٢٦	من خلال دراسة السوق وحجم الانتاج والمبيعات في السنوات السابقة
٢٦,٦٦٧	١٦	حساب آلة السوق ((بالخبرة)
٢٦,٦٦٧	١٦	من خلال طلبات السوق (مناقشات وممارسات)
١,٦٦٧	١	استخدام الاحصائيات الجمركية.
١,٦٦٧	١	قياس السوق بالزيارات

تم حساب النسبة على اساس من يقومون بالتنبؤ عددهم ٦٠ مشاة

من تحليل بيانات جدول (٣-٣) هناك تعدد وتنوع لفكرة التنبؤ في عينة البحث التي تقوم ان اسلوب التنبؤ من خلال

(٣٧) يتضح أن:

دراسة السوق وحجم الإنتاج والمبيعات في السنوات السابقة يحصل المرتبة الأولى كما حدد ٤٣,٣٣٢٪ من مفردات العينة، بينما يمثل كل من أسلوب التنبؤ من خلال حالة السوق ((بالخسرة)) واسلوب التنبؤ من خلال طلبات السوق ((مناقصات ومحاسبات)) المرتبة الثانية كما حدد ٢٦,٦٦٧٪ من مفردات العينة، بينما يمثل أسلوب التنبؤ من خلال استخدام الاحصائيات الجبركية وقياس السوق بالزيارات المرتبة الثالثة كما حدد ١,٦٦٧٪ من مفردات العينة.

أي أن ٤٣,٣٣٢٪ ممن مفردات العينة تضع تفرقاتها كما سيكون عليه المشروع في الفترة المقبلة من خلال دراسة السوق وحجم المبيعات أو الإنتاج في السنوات السابقة وهذه عناصر أساسية للتنبؤ السليم، على أساس أن.

من تحليل بيانات جدول ((٣-٣٨)) يتضح أن:

جاء المتوسط الحسابي المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمدى استخدامها للموازنات التقديرية في المشروع مسابوا ٢,٨٤٦٩٣٨ مما يدل على أنه احيانا تقوم

مفردات العينة التي يراوح متوسطها الحسابي بين احياناً ((٣)) ونادراً ((٤)) مع ملاحظة أنه بالنسبة لإجابات مفردات العينة يلاحظ تباعد أو تناثر أو تشتت قيم إجابات مفردات العينة عن الوسيط الحسابي كما يتضح من كبر الانحراف المعياري لقيم إجابات مفردات العينة والذي يساوي ١,٧٥٥٥٠٣ وكذلك فإن معامل الاختلاف يساوي ٣٥,٣٦١٪ وقد اتضح من المقابلات الشخصية مع مفردات العينة أن ٥٨٪ ممن مفردات العينة تستخدم الموازنات التقديرية كوسيلة للتخطيط، كما أن الموازنات التقديرية أداة رقابية تساعد الإدارة في تحقيق وظيفة الرقابة، ولقد يفسر ظاهرة عدم الإنظام في وضع الموازنات التقديرية ما ذكرناه من قبل من عدم النظام عملية التنبؤ التي تعتبر اساس وضع الموازنات. ونتيجة لما تقدم من بيانات فـإن ٥٣,٠١٦٪ من مفردات العينة تعاد استخدام الموازنات التقديرية، ولما سبق يمكننا القول أن شكل المتحني المقل لإجابات مفردات العينة بالنسبة لمدى استخدامها للموازنات التقديرية

ملفوى جهة البحث ((أي أن العدد الأكبر من الحالات التي تستخدم الموازنات التقديرية يكون أقل من المتوسط الحسابي ويقع على يساره))، كما يتضح من معامل الانسواء الذي يساوي ٢,٠٧٩

و يمكننا تقدير متوسط المجتمع لـإن جنول ((٣-٣٨)) كما يلي:

○ عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي:

الحـد الأعلى = ٤,١٧٧١٨٥

الحـد الأدنى = ٣,٦٢٢٨١٤

○ عند درجة ثقة ٩٩٪ فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هي

الحـد الأعلى = ٤,٢٦٤٨٦٧

الحـد الأدنى = ٣,٥٣٥١٣٢

أي أنه المشروعات الصناعية الصغيرة تقوم غالباً باستخدام الموازنات التقديرية.

ولها يتعلق بكيفية عمل الموازنات التقديرية بالنسبة لمفردات عينة البحث التي تستخدم الموازنات التقديرية، يبين جدول ((٣-٣٩)) التوزيع التكراري والتي لمفردات عينة البحث التي تستخدم الموازنات التقديرية من حيث كيفية اعداد الموازنات التقديرية:

## جدول ((٣-٣٩))

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة البحث التي تستخدم الموازنات التقديرية من حيث كفاءة عمل الموازنات التقديرية

النسبة المئوية (%)	التكرار	البيان
٥٧,٨٩٥	٣٣	(١) من محلال الإيرادات والتنبؤ بالمصروفات وحساب الحالة الاقتصادية
١٩,٢٩٩	١١	(٢) طبقات الاحتياجات السوق
١٢,٢٨١	٧	(٣) على أساس سعر السوق وسعر الخدمات المستخدمة
٥,٢٦٣	٣	(٤) على ضوء الأرقام الفعلية في السنوات الماضية والتنبؤ بالاحتمالات المتوقعة
١,٧٥٤	١	(٥) طبقاً للطاقة الإنتاجية والطلب المتوقع
١,٧٥٤	١	(٦) من خلال خطة تدفقات للمطلوب والمتوقع
١,٧٥٤	١	(٧) من خلال تحديد الاحتياجات المالية

من تحليل بيانات جدول ((٣-٣)) السوق وسعر الخدمات المستخدمة وبين المرتبة الرابعة كما حدد ٥,٢٦٣% من مفردات العينة التي تعدد الموازنات التقديرية على ضوء الأرقام الفعلية في السنوات الماضية والتنبؤ بالاحتمالات المتوقعة وبين المرتبة الخامسة كما حدد ١,٧٥٤% من مفردات العينة التي تعدد الموازنات التقديرية طبقاً لكل من الطاقة الإنتاجية والطلب المتوقع وكذلك من خلال خطة تدفقات المطلوب والمتوقع وكذلك من خلال تحديد الاحتياجات المالية. وكما سبق فإن ٥٧,٨٩٥% من مفردات العينة تعدد الموازنات التقديرية من خلال الإيرادات والتنبؤ بالمصروفات وحساب الحالة الاقتصادية وتحمل هذه

٣٩)) يوضح أن: تعددت طرق أعداد الموازنات التقديرية لدى مفردات عينة البحث وبالتالي تراوحت النسب المئوية لإستخدام تلك الطرق حيث تراوحت بين المرتبة الأولى كما حدد ٥٧,٨٩٥% من مفردات العينة التي تعدد الموازنات التقديرية من خلال الإيرادات والتنبؤ بالمصروفات وحساب الحالة الاقتصادية وبين المرتبة الثانية كما حدد ١٩,٢٩٩% من مفردات العينة التي تعدد الموازنات التقديرية طبقاً لإحتياجات السوق وبين المرتبة الثالثة كما حدد ١٢,٢٨١% من مفردات العينة التي تعدد الموازنات التقديرية طبقاً لسعر

الطريقة المرتبة الأولى بين طرق إعداد الموازنات التقديرية. وبناء على ذلك يمكننا تقدير هذه النسبة في المجموع لبيانات جدول ((٣-٣)) كما يلي:

عند درجة ثقة ٩٥% فإن: الحد الأعلى للنسبة = ٦٧,٦٧٣% الحد الأدنى للنسبة = ٤٨,١١٩٩%

وعند درجة ثقة ٩٩% فإن: الحد الأعلى للنسبة = ٧٠,٧٦٤% الحد الأدنى للنسبة = ٤٥,٠٢٥٧%

ولهما يتعلق بشكل الموازنات التقديرية المستخدمة بالنسبة لمفردات عينة البحث التي تستخدم الموازنات التقديرية، بين جدول ((٣-٤)) التالي التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة البحث من حيث شكل الموازنات التقديرية المستخدمة:

جداول ((٣-٤٠))

التوزيع التكراري والنسبي لمفردات عينة البحث شكل الموازنات التقديرية المستخدمة

النسبة المئوية (%)	التكرار	البيان
٦١,١١١	٥٥	(أ) مكشوف
٣٢,٢٢٢	٢٩	(ب) شفافة
٦,٦٦٧	٦	(ج) رسوم بيانية

\* تمت حساب النسبة على أساس أن عدد مفردات العينة التي تستخدم الموازنات التقديرية هي ٥٧ مفردة، ولكن اتحت إمكانية ذكر أكثر من بدليل.

وعند درجة ثقة ٩٩٪ فإن:

الحد الأعلى للنسبة =

٧٣,٨١٦١٪

الحد الأدنى للنسبة =

٤٨,٤٠٥٨٪

## المبحث الخامس

## القواعد RULES :

القواعد هي خطط من حيث كونها طريقة للقيام بالأعمال اللازمة والتي مثل غيرها من أنواع الخطط يتم اختيارها من بين البدائل وهي عادة ما تكون أبسط أنواع الخطط.

والجدولين التاليين (٣-٣)

٤١)) و ((٣-٤٢)) يوضحان

التوزيع التكراري والنسبي

لمفردات العينة حسب حالات

وجود قواعد ارشادية مكتوبة في

مجال الإنتاج والصيانة وعصر

الكتابة لهذه القواعد عنصر هام

نظراً لضرورة أن تكون القواعد

واضحة ومفهومة ومعروفة من

جميع العاملين.

صعوبة الرقابة وتحديد المسؤولية،

بينما احتلت الرسوم البيانية في

تحديد الموازنات التقديرية المرتبة

الثالثة كما حدد ٦,٦٦٧٪ فقط

من مفردات العينة من

المشروعات الصناعية الصغيرة

التي تستخدم الموازنات

التقديرية.

أي أن نسبة ٦١,١١١٪

من مفردات العينة من

المشروعات الصناعية الصغيرة

التي تستخدم الموازنات التقديرية

تستخدم الشكل المكتوب

كشكل للموازنات التقديرية

المستخدمة، يمثل هذا الشكل

المرتبة الأولى بين أشكال

الموازنات التقديرية المستخدمة.

وبناء على ذلك يمكننا تقدير

هذه النسبة في المجتمع لبيانات

جدول (٣-٤٠) كما يلي:

عند درجة ثقة ٩٥٪ فإن:

الحد الأعلى للنسبة =

٧٠,٧٦٢٩٪

الحد الأدنى للنسبة = ٥١,٤٥٩٠٪

من تحليل البيانات جدول ((٣-٤٠))

يتضح أن:

غالبية المشروعات الصناعية

الصغيرة من مفردات العينة التي

تستخدم الموازنات التقديرية

تعرض على توثيق موازناتها

التقديرية حيث احتل الشكل

المكتوب المرتبة الأولى كما حدد

٦١,١١١٪ من مفردات العينة

من المشروعات الصناعية

الصغيرة التي تستخدم الموازنات

التقديرية، حتى يكون هناك

مرجعية للعاملين في المنشأة

وتوثيق يسهل معه الرقابة وتحديد

المسؤولية بينما احتل الشكل

الشفهي في تحديد الموازنة المرتبة

الثانية كما حدد ٣٢,٢٢٢٪

من مفردات العينة من

المشروعات الصناعية الصغيرة

التي تستخدم الموازنات التقديرية

وبالرغم من ميزة هذا الشكل

التي تتمثل في المرونة

والاستجابة السريعة لتغيرات

البيئة المحيطة إلا أنه يزيد من



## جدول ((٣-٤٢))

التوزيع التكرارى والنسب للمفردات العينة حسب حالات وجود فروع ارشادية مكتوبة فى مال الإنتاج

البيان		دائماً (٥)		غالباً (٤)		أحياناً (٣)		نادراً (٢)		لا يحدث (١)	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
وجود فروع ارشادية مكتوبة فى الإنتاج	٣٦	٣٦,٧٣٥	١٧	١٧,٣٤٧	٤	٤,٠٨٢	٦	٦,١٢٢	٣٥	٣٥,٧١٤	
المتوسط المرجح	٣,١										
الانحراف المعيارى	١,٣١										

جاء المتوسط الحسابى	٤٢,٢٥٨ % ونتيجة لذلك	المجموع لبيانات جدول (٣-٤١)
المرجح لإجابات مفردات العينة	يمكننا القول أن ٥٨,١٦٤ % من	كما يلى:
بالنسبة لحالات وجود فروع ارشادية مكتوبة فى مجال الإنتاج	مفردات العينة تعداد استخدام فروع ارشادية مكتوبة فى مجال الإنتاج.	(١) عند درجة ثقة ٩٥ % فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هى: الحد الأعلى = ٣,٣٥٩٣١٦
مساوي ٣,١ مما يدل على أنه أحياناً توجد فروع ارشادية مكتوبة فى مجال الإنتاج بمفردات	ومما سبق يمكننا القول أن المنحنى الممثل لإجابات مفردات العينة بالنسبة لحالات وجود فروع ارشادية مكتوبة فى مجال الإنتاج ملتصق بجهة اليسار (أى أن العدد الأكبر من الحالات التى يوجد بها فروع ارشادية مكتوبة فى مجال الإنتاج أكبر من المتوسط الحسابى ويقع على يمينه)، كما يتضح من معامل الالتواء الذى يساوى ~ ١,٤٥٠	الحد الأدنى = ٢,٨٤٠٦٣٣ (٢) وعند درجة ثقة ٩٩ % فإن حدود الثقة لمتوسط المجتمع هى: الحد الأعلى = ٣,٤٤١٤١١ الحد الأدنى للنسبة = ٢,٧٥٨٥٨٨
العينة عن المتوسط الحسابى كما يتضح من كبر الانحراف المعيارى	لقيم إجابات مفردات العينة والذى يساوى ١,٣١ وكذلك معامل الاختلاف الذى يساوى	أى أنه فى المشروعات الصناعية الصغيرة يكون هناك أحياناً فروع ارشادية مكتوبة فى مجال الإنتاج.

جدول ((٣-٤٤))

التوزيع التكرارى والنسبى لمفردات العينة حسب حالات وجود قواعد ارشادية مكتوبة في مجال الصيانة

البيان	غير مین (٦)		دائماً (٥)		غالباً (٤)		احياناً (٣)		نادراً (٢)		لا يحدث (١)	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
وجود قواعد ارشادية مكتوبة فى مجال الصيانة	١	١٠٠٢٠	٣٤	٣٤٠٠٩٤	١٤	١٤٠٢٨٦	١٢	١٢٠٢٤٥	٤	٤٠٠٨٢	٣٣	٣٣٠٠٦٧٣

من تحليل بيان جدول ((٣-٤٤)) والذى يساوى ١,٨٢ وكذلك المتوسط الحسابى ويقع على ٤٤)) يتضح أن: معامل الاختلاف يساوى ٥٨,٧١٠% ونتيجة لذلك المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لحالات وجود قواعد ارشادية مكتوبة فى مجال الصيانة مساوياً ٣,١ مما يدل على أنه احياناً توجد قواعد ارشادية مكتوبة فى مجال الصيانة بمفردات عينة البحث ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التى يزواح متوسطها الحسابى بسن غالباً ((٤)) واحياناً ((٣)) مع ملاحظة تباعد أو تئثر أو تشتت قيم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابى كما يتضح من كبر الانحراف المماوى لقيم إجابات مفردات العينة

والذى يساوى ١,٨٢ وكذلك المتوسط الحسابى ويقع على ٤٤)) يتضح أن: معامل الاختلاف يساوى ٥٨,٧١٠% ونتيجة لذلك المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لحالات وجود قواعد ارشادية مكتوبة فى مجال الصيانة مساوياً ٣,١ مما يدل على أنه احياناً توجد قواعد ارشادية مكتوبة فى مجال الصيانة بمفردات عينة البحث ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التى يزواح متوسطها الحسابى بسن غالباً ((٤)) واحياناً ((٣)) مع ملاحظة تباعد أو تئثر أو تشتت قيم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابى كما يتضح من كبر الانحراف المماوى لقيم إجابات مفردات العينة

والمساوى ١,٨٢ وكذلك المتوسط الحسابى ويقع على ٤٤)) يتضح أن: معامل الاختلاف يساوى ٥٨,٧١٠% ونتيجة لذلك المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لحالات وجود قواعد ارشادية مكتوبة فى مجال الصيانة مساوياً ٣,١ مما يدل على أنه احياناً توجد قواعد ارشادية مكتوبة فى مجال الصيانة بمفردات عينة البحث ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التى يزواح متوسطها الحسابى بسن غالباً ((٤)) واحياناً ((٣)) مع ملاحظة تباعد أو تئثر أو تشتت قيم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابى كما يتضح من كبر الانحراف المماوى لقيم إجابات مفردات العينة

والمساوى ١,٨٢ وكذلك المتوسط الحسابى ويقع على ٤٤)) يتضح أن: معامل الاختلاف يساوى ٥٨,٧١٠% ونتيجة لذلك المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لحالات وجود قواعد ارشادية مكتوبة فى مجال الصيانة مساوياً ٣,١ مما يدل على أنه احياناً توجد قواعد ارشادية مكتوبة فى مجال الصيانة بمفردات عينة البحث ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التى يزواح متوسطها الحسابى بسن غالباً ((٤)) واحياناً ((٣)) مع ملاحظة تباعد أو تئثر أو تشتت قيم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابى كما يتضح من كبر الانحراف المماوى لقيم إجابات مفردات العينة

والمساوى ١,٨٢ وكذلك المتوسط الحسابى ويقع على ٤٤)) يتضح أن: معامل الاختلاف يساوى ٥٨,٧١٠% ونتيجة لذلك المرجح لإجابات مفردات العينة بالنسبة لحالات وجود قواعد ارشادية مكتوبة فى مجال الصيانة مساوياً ٣,١ مما يدل على أنه احياناً توجد قواعد ارشادية مكتوبة فى مجال الصيانة بمفردات عينة البحث ويتضح ذلك بالنسبة لإجابات مفردات العينة التى يزواح متوسطها الحسابى بسن غالباً ((٤)) واحياناً ((٣)) مع ملاحظة تباعد أو تئثر أو تشتت قيم إجابات مفردات العينة عن الوسط الحسابى كما يتضح من كبر الانحراف المماوى لقيم إجابات مفردات العينة



# أثر تطبيق اتفاقية الجاتس على مفئة الحاسبية والإدارة في مصر

إعداده

أ.د. حمدي عبد العظيم

أستاذ الاقتصاد وعميد مركز البحوث

بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية



## مقدمة:

تعتبر اتفاقية تحرير تجارة الخدمات (جاتس) جزءاً رئيسياً من الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة (الجات) والتي تم تحويلها إلى منظمة دولية تعنى بتحرير التجارة الدولية منذ عام ١٩٩٥ (منظمة التجارة العالمية). وذلك بعد أن انتهت مفاوضات جولة أوروغواي عام ١٩٩٣ تم التوقيع عليها في مراكش ١٩٩٤ ليبدء العمل بها من أول يناير ١٩٩٥. وقد حظيت اتفاقية تحرير تجارة الخدمات باهتمام خاص حيث تم التوقيع عليها عام ١٩٩٧ بحث يبدء سريان أحكامها عام ١٩٩٩ بعد أن وافق عليها سبعون دولة.

وقد حرصت الاتفاقية على إزالة القيود القانونية والقرارات والاجراءات الموقفة لانتقال

الخدمات عبر حدود الدول الأعضاء في إطار من التبادل الحر للخدمات بعد انتهاء الفترة الانتقالية المحددة بعشرة سنوات.

وتشمل الخدمات التي عيت الاتفاقية بتحريرها جميع الخدمات ذات الطابع التجاري والقابلة للتداول ولا تدخل ضمن وظائف الحكومات. ومن أمثلة الخدمات التي يضم تحريرها الخدمات المالية والمصرفية وخدمات شركات التأمين والنقل والسياحة ومووق المال والاتصالات والتقنيات والخدمات التعليمية والطبية والإستشارية والمحاسبة والمراجعة سواء تم انتقال المستفيد إلى موطن الخدمة للحصول عليها أو تم انتقال مقدم الخدمة إلى المستفيد منها في أي دولة من الدول الأعضاء.

١- انتقال الخدمة من أراضي دولة عضو إلى أراضي دولة عضو أخرى وهو ما يعرف بالخدمات عبارة الحدود (Cross Border Supply).

٢- انتقال الخدمة من أراضي دولة عضو إلى مستهلك الخدمة في أراضي دولة عضو آخر، وهو ما يعرف بالاستهلاك التجاري (Consumption Abroad).

٣- انتقال الخدمة من خلال التواجد التجاري لمورد الخدمة من عضو معين في أراضي أي دولة عضو أخرى، وهو ما يعرف بالتجاري (Commercial Presence).

٤- انتقال الخدمة من خلال

١- انتقال الخدمة من أراضي دولة عضو إلى أراضي دولة عضو أخرى وهو ما يعرف بالخدمات عبارة الحدود (Cross Border Supply).

٢- انتقال الخدمة من أراضي دولة عضو إلى مستهلك الخدمة في أراضي دولة عضو آخر، وهو ما يعرف بالاستهلاك التجاري (Consumption Abroad).

٣- انتقال الخدمة من خلال التواجد التجاري لمورد الخدمة من عضو معين في أراضي أي دولة عضو أخرى، وهو ما يعرف بالتجاري (Commercial Presence).

٤- انتقال الخدمة من خلال

وجود أشخاص طبيعيين من مورد خلية من عضو ما في أراضي أى عضو آخر (Presence Natural Person).

وقد أوضحت الاتفاقية أن الخدمات المهنية تخضع للتحرير، ويتمين إزالة كالفئة الحواجز القانونية والإدارية التي تعوق انتقالها بين الدول الأعضاء. ومن أمثلة هذه الخدمات مكاتب الاستشارات الفنية ومكاتب المحاسبة ومكاتب المحاماة والمراجعة. ومن يجب تحقيق المساواة بين الخدمات الوطنية والخدمات الأجنبية العاملة في نفس هذه الأنشطة الخدمية وعدم تعيق التمييز بين الخدمات الوطنية والخدمات الأجنبية وتطبيق شرط الدولة الأولى بالرعاية والالتزام بالإفصاح والشفافية فيما يتعلق بكافة القيود القانونية والإجرائية التي تميز بين الوطنى والأجبنى والعهد بإزالةهما بشكل تدريجى خلال الفترة الانتقالية.

ويجدر ملاحظة أن الاتفاقية لا تشمل تحرير انتقال خدمات العمل والتي كانت الدول النامية تطالب بحرية انتقالها ولكن الدول المتقدمة رفضت ذلك بإصرار ولكنها وافقت فقط على حق

مراقبة تنفيذ الالتزامات التي ترتبط بها الدول المستقبلة للعمال الوافدة.

وتطبق مما سبق على مهنة المحاسبة والمراجعة لمجد أن التحرير يشمل المكاتب المهنية العاملة في هذه المجالات فقط دون الأبدى العاملة.

وقبل أن نتعرف على مدى تأثير تحرير تجارة الخدمات على مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر يجدر بنا التعرف على أهم أحكام اتفاقية المجلس المنظمة لتحرير تجارة الخدمات والمبادئ التي تستند عليها.

### أولاً: مبادئ تحرير تجارة

#### الخدمات:

تمثل هذه المبادئ فيما يلي:  
- مبدأ الدولة الأولى بالرعاية.  
- مبدأ التحرير التدريجى.  
- مبدأ الشفافية والإفصاح.  
- مبدأ عدم الاحتكار والممارسات التجارية المقيدة.  
- مبدأ زيادة مشاركة الدول النامية.

وتوضح المبادئ السابقة كما يلي (١):

### ١- مبدأ الدولة الأولى

#### بالرعاية:

يقصد بهذا المبدأ أن أى

دولة تمنح ميزة معينة تتعلق بتجارة الخدمات إلى دولة أخرى من الدول الأعضاء فإنها تكون ملزمة بتقديم هذه الميزة إلى بقية الدول الأعضاء دون أن تطالبها وذلك دون شروط أو قيود. وذلك باستثناء المزايا التي تمنح لدولة بمجارة مشاركة في الحدود لتسهيل التبادل فيما بين مناطق خدمات على الحدود فقط وأن يقتصر ذلك على الخدمات التي تنج وتمتلك محلياً.

وأوضحت الاتفاقية ضرورة مراجعة الاستثناءات المخصصة بعد مرور خمس سنوات من بدء سريان اتفاقية تحرير تجارة الخدمات خاصة الاستثناءات المنصوص عليها صراحة في ملحق الإعفاءات الخاصة بالمادة الثانية والتي قدمتها حوالي ٩٤ دولة بالإضافة إلى دول الاتحاد الأوروبي ومنها ٦١ دولة طلبت استثناءات من تطبيق شرط الدولة الأولى بالرعاية.

### ٢- مبدأ التحرير

#### التدريجى:

حرصت الاتفاقية على التنبيه إلى ضرورة التحرير التدريجى لتجارة الخدمات كوسيلة لتشجيع النمو الاقتصادى بين الدول الأعضاء وأنه يمكن الوصول إلى مستويات عالية من

التحرير من خلال جولات متعاقبة من المفاوضات يبدأ أولها بعد خمس سنوات على الأكثر من تاريخ بدء سريان الاتفاقية وأن توجه المفاوضات نحو تحقيق أو إزالة أى قيود تعوق كفاءة الوصول إلى أسواق تجارة الخدمات من أجل تحقيق مكاسب متوازنة لكافة الدول المشاركة فى المفاوضات.

### ٣- مبدأ الشفافية

#### والإنصاف:

ويقصد به ضرورة إبلاغ الدولة العضو منظمة التجارة العالمية بجميع القوانين والقرارات واللوائح المعمول بها وخاصة بتجارة الخدمات وكذلك الإنفاذات المرمية مع دول أخرى فى هذا الخصوص والتي تكون بهدف تسهيل مشاركة الدول النامية فى تجارة الخدمات والوصول إلى قنوات التوزيع وشبكات المعلومات والوصول على التكنولوجيا على أن يتم نشر ذلك كله أولاً بأول.

وتوجب الاتفاقية أخطار مجلس تجارة الخدمات التابع لمنظمة التجارة العالمية سنوياً على الأقل بأية قرارات أو قوانين جديدة أو تعديلات فى القوانين السارية ويجوز للدولة العضو أن تعدل جداول التزاماتها أو

سحبها كلية بعد مضي ثلاث سنوات من تقديمها مع إبلاغ منظمة التجارة العالمية بهذا التعديل قبل مرياته بثلاثة أشهر مع تعويض الدول الأعضاء التى يلحقها ضرر من جراء ذلك.

وتلتزم الدول الأعضاء بإنشاء مراكز لتوفير المعلومات لباقى الدول الأعضاء خلال عامين من تنفيذ الاتفاقية الشاء منظمة التجارة العالمية وذلك بالنسبة للدول المتقدمة أما الدول النامية فيجوز استثناءها من المدة المذكورة.

ويجدر الإشارة إلى أنه يمكن للدول الأعضاء عدم الإفصاح عن المعلومات ذات الطابع السرى إذا ما كان هذا الإفصاح من شأنه أن يعرقل تطبيق القوانين أو يتعارض مع المصالح العامة أو يلحق الضرر بالمصالح التجارية المشروعة لشركات معينة سواء كانت شركات قطاع عام أو شركات قطاع خاص.

### ٤- عدم الاحتكار

#### والممارسات التجارية المقيدة:

اعتبرت الاتفاقية الاحتكار من الممارسات التى تعوق تحرير تجارة الخدمات حيث جاء فى المادة الثامنة والمادة التاسعة من الاتفاقية ضرورة التأكيد من عدم

استغلال حق الاحتكار الممنوح من الدولة للمحكر بطريقة لا تتناسب مع التزام الدولة العضو بتحرير تجارة الخدمات مما يمنع من منافسة الأجانب فى الأسواق المحلية ويمكن مجلس تجارة الخدمات طلب معلومات محددة عن العمليات ذات الطبيعة الاحتكارية وأوضحت المادة التاسعة ضرورة الدخول فى مشاورات بين الدول الراعية للاحتكار والدول المتضررة من أجل الحد من الممارسات الاحتكارية أو الممارسات المقيدة.

### ٥- زيادة مشاركة الدول

#### النامية:

أوجت الاتفاقية أنه خلال ستين من بداية إنشاء منظمة التجارة العالمية يجب على الدول المتقدمة أن تقوم بإنشاء نقاط اتصال لتسهيل وصول الخدمات فى الدول النامية إلى المعلومات المتصلة بأنشطتها والمتعلقة بالحوال التجارية والغنية فى توريد الخدمات وكذلك المتعلقة بالتسجيل والتأهيل والإعفاء بمقدمى الخدمات وتوفير تكنولوجيا الخدمات للدول النامية وتحسين وصولها إلى أسواق التصدير فى القطاعات والوسائل التى تهم هذه الدول، وضرورة

التفاوض حول جداول الإنجازات الخاصة التي يتفاوض عليها كافة الدول الأعضاء والتي تتعلق بزيادة كفاءة الخدمات الخلية وقراراتها التنافسية وتحسين قدرات الدول النامية للوصول إلى قنوات التوزيع وشبكات المعلومات.

### ثانياً: التحديثات التي تواجه مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر:

يتم موازنة مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر وفقاً لأحكام القانون رقم ١٣٣ لسنة ١٩٥١ في شأن تنظيم مهنة المحاسبة والمراجعة بواسطة شركات أفراد يمتلكها فرد أو أكثر ذات رؤوس أموال محدودة وموارد بشرية قليلة مما يجعلها في مؤلف تنافسي صعب أمام شركات المحاسبة والمراجعة الأجنبية التي عادة ما تكون شركات مساهمة كبرى متعددة الجنسيات تتناول نشاطها غير أنحاء العالم بحثاً عن لرمح التوسع والأرباح المرتفعة والتي من المتوقع أن يتزايد وجودها في مصر في ظل اتفاقية تحرير تجارة الخدمات التي سبق لنا بيان أهم أحكامها في الصفحات القليلة السابقة.

ولعل مما سبق يفرض على مكاتب المحاسبة والمراجعة

المصرية العمل على تطوير أدائها بصورة كبيرة بحيث تكون قادرة على التعامل مع النظم والمعايير المحاسبية الدولية ومع المستحدثات المالية والمصرفية المرتبطة بأعمال أسواق المال والتدبير والاستثمار المشترك وعقود المشتقات والتوريد وعقد حسم الامتياز وعقود نقل التكنولوجيا المتقدمة وبراءات الاختراع والتجارة الإلكترونية وغيرها.

وللوصول إلى ما سبق يصبح من الضروري على شركات المحاسبة والمراجعة المصرية تنمية العناصر البشرية للتعامل مع المتغيرات الاقتصادية العالمية والخلية الجديدة خاصة وأن معظم هذه العناصر اكتسبت خبراتها لفترات طويلة في ظل نظام اقتصادي مقيد يعتمد على تطبيق النظام المحاسبي الموحد الصادر بالقرار الجمهوري رقم ٤٧٢٣ لسنة ١٩٦٦ والسلي يعتبر تطبيقه ملزماً بالنسبة لجميع الوحدات الاقتصادية بالقطاع العام باستثناء البنوك والمؤسسات الائتمانية ووحدات التأمين وذلك بهدف ربط الوحدات الاقتصادية بالخطة القومية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وعندما اتجهت مصر إلى

تحرير الاقتصاد القومي وتطبيق حزمة من السياسات الاقتصادية المعتمدة على آليات السوق الحرة في مجالات الأسعار الخلية وأسعار الصرف وأسعار الفائدة وتنشيط بورصة الأوراق المالية وتحرير الجهاز المصرفي وتحرير التجارة الخارجية وتطبيق برسامج الخصخصة وزيادة دور ووزن القطاع الخاص في الاستثمار القومي فقد تطلب الأمر إصدار العديد من القوانين الجديدة التي أصبح على مكاتب المحاسبة والمراجعة الالتزام بأحكامها مثال ذلك قانون سوق المال رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ ولاتحته التنفيذية والتي جاء فيها ما يلي:

"يتم إعداد التقارير عن نشاط الشركة وتعالج أعمالها، والقوائم المالية لها ومراجعة حساباتها وفقاً للأحكام الواردة بهذه اللائحة وطبقاً لمعايير المحاسبة وقواعد المراجعة الدولية" (مادة ٥٨ من اللائحة التنفيذية).

### ١- الالتزام بمعايير المحاسبة والمراجعة الدولية (٢):

تشكلت لجنة دولية لصياغة المعايير المحاسبية الدولية في ٢٩ يونيو ١٩٧٣ نتيجة اتفاق الجمعيات والمعاهد المهنية العربية

- في مجال المحاسبة والمراجعة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وأيرلندا، وألمانيا، وفرنسا، وكندا، والمكسيك، ولوزيلندا، وإسبانيا. وذلك من أجل إعداد ووضع ونشر وتعميم المعايير المحاسبية لاستخدامها في مجال إعداد التقارير والقوائم المالية المخصصة للاستخدام العام والعمل على إدخال التحسينات المستمرة في مجال المحاسبة الدولية.
- وقد حظيت اللجنة المشكلة بالإعتراف الدولي بصد إنضمام العديد من الجمعيات المهنية في دول أخرى إليها حتى أصبح عددها يزيد على خمسين جمعية مهنية.
- كما تم الاتفاق بين اللجنة واتحاد المحاسبين الدولى على أن تكون اللجنة هي صاحبة الاختصاص الدولى فيما يتعلق بالمعايير المحاسبية منذ عام ١٩٨٢.
- وقد أصدرت اللجنة ٢٦ معياراً محاسبياً دولياً منذ عام ١٩٧٥ وحتى عام ١٩٨٧. ولعل أكثر المعايير الدولية ما يلي:
- معيار الإفصاح عن السياسات المحاسبية.
- معيار عرض وتقسيم المخزون في إطار نظم التكلفة التاريخية.
- القوائم المالية المجمعة.
- معيار توفير المعلومات المالية وفقاً لقطاعات المنشأة.
- معيار المعلومات التى تعكس آثار التضخيمات فى الأسعار.
- وقد وافق أعضاء اللجنة على الالتزام بكل معيار محاسبى يتم إصداره وأن يذلوا جهدهم فيما يتعلق بالموضوعات التالية:
- ١- التأكيد من أن القوائم المالية المنشورة قد أعدت وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية إضافة إلى الإفصاح عن هذا الالتزام.
- ٢- إقناع الحكومات والمهيات التى تقوم بإعداد معايير خاصة محلية بأن تستغنى عن ذلك بالمعايير المحاسبية الدولية.
- ٣- إقناع الجهات المشرفة على أسواق المال والأوساط التجارية والصناعية بضرورة إعداد القوائم المالية المنشورة وفقاً لمعايير المحاسبة الدولية والإفصاح عن ذلك.
- ٤- التأكيد من رضا المحاسبين والمراجعين عن مستوى معايير المحاسبة الدولية لكى يقتنعوا بتطبيقها.
- ٥- السعى للحصول على قبول عام على المستوى التطبيقى لمعايير المحاسبة الدولية.
- وقد طبقت بعض الدول المقدمة والنامية المعايير المحاسبية الدولية كمعايير محلية تلزم بها عند إعداد القوائم المالية (إيطاليا - ماليزيا - سنغافورة - كينيا). وأعلنت جميعات المحاسبين والمراجعين في دول أخرى مثل فرنسا وكندا وجميهاً موافقتها على معايير المحاسبة الدولية بإعتبارها تتفق مع المعايير المحلية. أما الولايات المتحدة الأمريكية واليابان فلم يهدر عنهما رد فعل رسمى بشأن تطبيق تلك المعايير وإن كانت بعض الدراسات قد أوضحت أن كثيراً من الشركات الأمريكية تطبقها بصورة اختيارية بينما تطبق بقية الشركات المعايير المحاسبية الأمريكية التى تركز على التفاصيل وتوجه إلى التشدد والتعقيد.
- وفى مصر صدرت معايير مهنية للمحاسبة والمراجعة عن المعهد المصرى للمحاسبين والمراجعين عام ١٩٩٢، كما صدر الميثاق العام لمهنة المحاسبة عام ١٩٩٣، وذلك كبدل لدستور المحاسبة والمراجعة الصادر عام ١٩٥٨.
- وقد شملت المعايير ١٩

معيّاراً للمحاسبة، ٢٦ معياراً للمراجعة. وقد روعى فى إعداد هذه المعايير أن تكون مطلقاً إلى حد كبير مع المعايير المحاسبية الدولية.

## ٢- مخاطر المراجعة:

تمثل مخاطر المراجعة وفقاً لما جاء بمعايير المراجعة الدولية فى المخاطر الناتجة عن ابداء المراجع لراى غير سليم عن قوائم مالية تخفى على خطأ هام ومؤثر. وتنقسم مخاطر المراجعة إلى ثلاثة أنواع كما يلى (٣):

أ- مخاطر حتمية: وهى المخاطر الكامنة فى المراجعة ذاتها وباللازمة لطبيعة نشاط المتأه أو ظروف التشغيل بها أو طبيعة الحساب.

ب- مخاطر الرقابة الداخلية: وهى المخاطر الناتجة عن أن نظام الرقابة الداخلية بالمشأة لن يمنع وقوع هذه الأخطاء أو يكتشفها.

ج- مخاطر عدم الاكتشاف: وهى المخاطرة ببقاء أخطاء هامة دون اكتشافها بعد قيام المراجع بإجراءات مراجعته.

ويعتبر المراجع مسئولاً أمام عملائه وأمام الطرف الثالث الذى يقدم إليه التقرير عن أية أخطاء تحدث فى عملية المراجعة أو تشوب تقرير المراجع بحيث

يؤرب على الاعتماد عليه حدوث ضرر لمن استند إليه.

كما يعتبر الشركاء فى شركات المحاسبة والمراجعة مسئولين عن عمل معائيرهم أو مساعدتهم فإذا حدث فشل فى عملية المراجعة نتيجة استخدام مساعدين غير مؤهلين للقيام بأعمال المراجعة أو كانوا يتفرون إلى الغفلة ومن ثم عدم القدرة على اكتشاف الأخطاء فإن المراجع أو شركة المراجعة تعتبر مسئولة عن هذه الأخطاء الناتجة عن عدم تطبيق معايير المراجعة المتعارف عليها.

وقد جاء فى المادة (١٠٩) من القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ ما يلى:

"يكون مراقب الحسابات مسئولاً قبل الشركة عن تعويض الضرر الذى يلحقها بسبب الأخطاء التى تقع منه فى تنفيذ عمله".

ويعتبر المراجع مسئولاً تجاه الطرف الثالث فى الحسابات الآتية:

- خطأ يصدر من مراقب الحسابات.

- ضرر يعيب المدعى.

- رابطة السببية بين الخطأ والضرر.

ويقصد بالخطأ هنا أن

المراجع قد أهمل فى أداء عمله إهمالاً كان يمكن لولا حدوثه اكتشاف الخطأ أو الفشل أو الإخلاق. وقد أشارت المادة ١٦٣ من القانون المدنى المصرى إلى أن "كل خطأ سبب ضرراً للغير يلزم من ارتكبه بالتعويض".

وتشر الأحكام القضائية الصادرة من بعض المحاكم فى بعض الدوائر المتقدمة إلى مسئلة مراجع الحسابات عن تعويض الضرر الناتج عن الاستناد إلى شهادة المراجع دون تحفظ على حقيقة البيانات والمركز المالى.

مثال ذلك قضية شركة (روزنيلوم) التى اشترتها شركة (جيات) مقابل إصدار أسهم لم

احساب قيمة السهم على أساس بيانات القوائم المالية لشركة (جيمات) والتى تم مراجعتها والتقرير عنها بواسطة إحدى شركات المحاسبة

والمراجعة ثم تبين بعد ذلك وجود أخطاء فى هذه القوائم المالية تنطوى على غش من

جانب إدارة شركة (جيات) مما جعل ملاك شركة (روزنيلوم)

يقاضون شركة المحاسبة والمراجعة

على أساس إهمالها والفشل فى اكتشاف الغش والأخطاء

المعدية الأمر الذى تسبب فى



التأثير على قيمة الأسهم الصادرة مقابل قيمة شركتهم. وقد حكمت المحكمة بمسئولية شركة الخاسبة والمراجعة عن الضرر الذي أصاب الطرف الثالث وهم كل من يستخدم القوائم المالية التي قامت شركة المراجعة بمراجعتها وأكدت صحتها على خلاف الحقيقة.

كما حكمت إحدى المحاكم الإنجليزية عام ١٩٦٨ بمسئولية شركة (ليفين) للمحاسبة والمراجعة عن الأضرار التي لحقت بإحدى الشركات نتيجة إعطائها فرض لشركة أخرى بناء على تقرير المراجع الذي أوضح أن الشركة طالبة القرض موسرة لم تبين بعد ذلك أنها شركة معسرة بعد أن كانت قد حصلت على القرض الأمر الذي ألحق الضرر بالشركة مانحة القرض والتي رفعت القضية ضد شركة الخاسبة والمراجعة وحكم لها بالتعويض.

### المسئولية الجنائية لمكاتب

#### المراجعة:

أشارت المادة (١٦٢) من القانون ١٥٩ لسنة ١٩٨١ إلى المسئولية الجنائية الناتجة عن ارتكاب أخطاء عمدية يرتكبها مراقب الحسابات وكل من يعمل في مكتبه إذا تعمد وضع تقرير

كاذب عن نتيجة مراجعته أو أخفى عمداً وقائع جهرية أو أغفل عمداً هذه الوقائع في التقرير الذي يقدم للجمعية العامة وفقاً لأحكام هذا القانون وقد حدد المشرع لذلك عقوبة الحبس مدة لا تقل عن سنتين وغرامة لا تقل عن ألفي جنيه ولا تزيد على عشرة آلاف جنيه يتحملها المخالف شخصياً أو بإحدى هاتين العقوبتين.

### مسئولية مراجع الحسابات من التقرير السنوي المختصر:

عادة ما يقدم مراقب الحسابات تقريراً موجزاً عن القوائم المالية التفصيلية التي سبق له إعدادها ومراجعتها، وهو ما أشارت إليه معايير المراجعة المصرية الصادرة عن المعهد المصري للمحاسبين والمراجعين بقولها (من أجل فهم أفضل لتركز الشركة المالي ولنتائج أعمالها عن تلك الفترة فإنه ينبغي قراءة القوائم المالية المختصة مع القوائم المالية السنوية التي تم مراجعتها والمتعلقة بها).

ويجب على مراقب الحسابات أن يطلب من العميل اجراء التعديلات اللازمة لتصحيح القوائم المختصرة إذا رأى المراقب أنها غير واضحة أو

غير متطابقة مع القوائم المالية الكاملة التي تم مراجعتها. وإذا رفض العميل اجراء التعديلات المطلوبة فإنه يجب على مراقب الحسابات اتخاذ الاجراء المناسب لظروف الحال. ولا يخفى أنه في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية والاتجاه نحو العولمة والدمج الشركات العملاقة تصبح مهنة المحاسبة والمراجعة أكثر صعوبة حيث تتطلب درجة عالية من المهارة في الفحص والمراجعة والتأكد من الالتزام بقواعد الإفصاح والشفافية والتأكد من صدق البيانات والمعلومات في ضوء المعايير المهنية المطلوبة والدولية ومواكبة التطورات التي تحدث في حجم النشاط الاقتصادي واتساع نطاقه الجغرافي وتعدد صيغ الاستثمار ومجالاته وتطورات نشاط أسواق المال والبنوك والتجارة الدولية والتغيرات السريعة في تشريعات الضرائب والرسوم والجمارك وما يتربط عليها من نتائج تؤثر على حسابات المركز المالي للشركات المحلية والدولية ومشروعات الاستثمار المشترك وغيرها

### ٣- مراجعة نظام الجودة

(الأيزو ٩٠٠٠) :-<sup>(١)</sup>

نظراً لأن معظم المشروعات

الاقتصادية أصبحت ملتزم بتطبيق نظم إدارة الجودة (الأيزو ٩٠٠٠) فقد أصبح على مرافق الحسابات مسئولية التأكد من تطبيق النظام بصورة صحيحة تؤدي إلى تحسين العملية الإنتاجية على نحو يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الإيرادات أو المساهمة في تمويل مشروعات جديدة أو الحفاظ على المركز التنافسي للمشروع. وذلك بالإضافة إلى التأكد من أن نتائج التفتيش على الجودة وقياسها مالياً قد تم تسجيلها وتخليها بصورة سليمة. ولكي يؤدي المراجع عمله بكفاءة في هذا الخصوص فإنه يجب أن يكون لديه الدراصة الكافية بأنظمة الجودة وعناصرها وعلاقاتها بوظائف المنشأة ومعرفة مراجعات الجودة خاصة الإرشادات الدولية لمراجعة نظم الجودة، وأساليب الإحصائية في مجال الرقابة على الجودة، وأساليب قياس تكلفة الجودة وأساليب الاستثمار في تحسين الجودة، وأن يكون لديه القدرة على إصدار التوصيات المناسبة بشأن علاج أوجه القصور في نظم الرقابة على الجودة المطبقة وبيان درجة تأثير هذا القصور على المركز المالي للمنشأة

#### ٤- مسئول مكاتب وشركات الحاسبة والمراجعة على شهادة الأيزو:

لا يقتصر تطبيق نظم الرقابة على الجودة على المشروعات الإنتاجية فقط بل يمتد ذلك إلى التطبيق على منشآت الخدمات ومن بينها شركات الحاسبة والمراجعة والتي يجب أن تكون مستوفاة للمواصفات العالمية للجودة في النظم التي تطبقها في أداء أعمالها حتى تكون ذات جدارة معسرة عملية وعالية تؤولها للمنافسة والحصول على تصاريح لمراجعة حسابات المشروعات الدولية المعقدة. ويتطلب ذلك أن تهتم شركات ومكاتب الحاسبة والمراجعة المصرية بتطبيق نظم جودة للإدارة والتنظيم والمراجعة والتحكم وإعادة هيكلة العمالة وتدريبها تدريباً علمياً وعملياً رقيقاً ومراجعة الدورة المستندية

والمباكل التنظيمية وتحديث الأجهزة والأدوات المستخدمة في أداء أعمالها بحيث تصبح مؤهلة للمنافسة مع غيرها من الشركات والمكاتب العاملة في نفس المجال.

#### ٥- تلبية توقعات مستخدمي القوائم المالية:

كما لا شك فيه أن وجود فجوة بين توقعات مستخدمي البيانات المالية التي يقوم المراجع بفحصها والتقرير عنها، وبين مسئوليات المراجعين بقليل من أهمية العمل الذي يقوم به المراجع لتخذي القرارات ومن ثم البحث عن مراجع آخر تفصل لديه هذه الفجوة مما يجعله في مركز تنافسي أفضل من غيره. ومن هنا تأتي أهمية دراسة العوامل التي تؤدي إلى حدوث هذه الفجوة مثل نقص الكفاءة المهنية للمراجع أو قصور تقارير المراجعة عن متابعة التغيرات في المجتمع أو انخفاض جودة الأداء في المراجعة أو الشك في استقلالية المراجع أو عدم التحديد الواضح لسلور ومسئوليات المراجع في المجتمع.

وفي ضوء ما سبق فإنه من الضروري السعي السدور لتقليل أو للقضاء على هذه الفجوة بواسطة المراجعين وذلك

والمراجعة الأجنبية التي سوف يسمح لها بالعمل في مصر دون قيود بناء على أحكام الجائس. ويرتب على ذلك تفرغ المكاتب والشركات المصرية من الكفاءات المتميزة في مجال المحاسبة والمراجعة وإضافة هذه الشركات ثم القضاء عليها بعد ذلك بالإفلاس والخروج من المنافسة ونشوء مراكز احتكاريه للشركات الكبرى الأجنبية العاملة في مصر في هذا المجال (احتكار قلة على الأقل). وفي مثل هذه الظروف فإن المكاتب والشركات المصرية التي ربما تستطيع الصمود لن تجد لها من سوق سوى المشروعات الصغيرة قليلة الأعمال والقوائم المالية وما يرتبط بذلك من ضعف للإيرادات والأرباح للمكاتب والشركات المصرية.

٢- في حالة تفضيل المكاتب والشركات الأجنبية للعماله البشرية الأجنبية على العماله المصرية بسبب إرتفاع الإنتاجية وزيادة الكفاءة والمهارة المهنية فسوف تحدث بظالة بين اغاصيين والمراجعين حاصه وأن كليات التجارة بالجامعات المصرية تخرج سنوياً عشرات الآلاف من الشباب المتخصص في المحاسبة والمراجعة ولا يجد

الجمال لن تكون متكافئة مع الشركات الكبرى أو العملاقة التي تتمتع بالعديد من الوضوات المادية والبشرية وجودة النظم الإدارية الشاملة والفسطرة على التعامل مع المستحداثات المالية والمصرفية والتجارية التي أفزها التطور العالي في المجالات الاقتصادية والإنتاجية وصولاً إلى نظام عالمي جديد يعتمد على التكتلات الاقتصادية الكبرى وحرية السوق في تخصص الموارد والبادل التجاري وثورة الاتصالات والمعلومات والفضائيات وحرية التفاعل رؤوس الأموال عبر البنوك والبورصات العالمية دون قيود أو حدود في ظل العولمة المالية والتجارية الالكترونية عبر شبكة الإنترنت العالمية.

وفي ضوء ما سبق فإنه إذا لم يحدث تطوير حقيقي وهيكلي لشركات أو مكاتب محاسبة والمراجعة في مصر فإنه يمكن أن تكون صوره المستقبل بشأنها كما يلي.

١- جذب العناصر البشرية والكفاءات المتميزة في مجال المحاسبة والمراجعة من المكاتب والشركات المصرية للعمل بأجور وحوافز ومكافآت أعلى كثيراً لدى شركات المحاسبة

عن طريق أداء عمليه المراجعة بالمستوى المهني للكفاءة الفنية والنزاهة والحياد والموضوعية، واكتشاف الأخطاء والفتش والإفصاح عنها وتقييم مدى قدرة المنشأة محل المراجعة على الاستمرار والقيام بدور فعال في تحسين جودة الإفصاح واكتشاف التضررات غير القانونية والإفصاح عنها والحرص على الإلزام بوجهات النظر المختلفة مستخدمى القوائم المالية وتحديد الاتصال بينهم وبين المراجع الداخلي، وتطبيق الأساليب المطلوبة في تنفيذ عمليه المراجعة بما يتفق مع المعايير المهنية المعتمدة في هذا الخصوص وتطوير أساليب إعداد وتنمية وتأهيل المراجعين المساعدين.<sup>(٥)</sup>

### ثالثاً: مستقبل مهنة المحاسبة والمراجعة في مصر في ظل اتفاقية الجاتس:

تين بما سبق أن هناك العديد من التحديات التي تواجهها مكاتب وشركات المحاسبة والمراجعة في مصر في ظل أحكام اتفاقية تحرير تجارة الخدمات ومن بينها الخدمات المهمة مثل خدمة المحاسبة والمراجعة وإن المنافسة بين الشركات المصرية العامة في هذا

عملاً أو فرصة تدريب في أحد مكاتب الخاسبة والمراجعة المالية.

٣- تعرض المكاتب والشركات المصرية للعديد من الأحكام القضائية المحلية والدولية عن مسئوليتها التقصيرية وفقاً للمعايير المهنية المحلية والدولية من جانب شركات الاستثمار الأجنبي والاستثمار المشترك مما يجعلها بأعباء مالية باهظة قد تؤدي بها للإفلاس أو التصفية والخروج من المنافسة نهائياً.

٤- قد تظطر الدولة إلى التدخل في الشروط التي يسمح على أساسها بالعمل في مجال الخاسبة والمراجعة ومن ثم انخفاض عدد العناصر البشرية المصرية الذين يعملون في هذا المجال لصالح العمالة الأجنبية التي تتوافر لديها الشروط المطلوبة هو ما يؤدي بدوره إلى زيادة البطالة بين الخاسبين والمراجعين في مصر في الوقت الذي يسيطر فيه الأفراد غير المصريين على سوق العمل في هذه المهنة مما يعطيهم مركزاً احتكاريًا يتيح لهم الحصول على مزايا مادية كبيرة.

ونظراً لأن المعاملة الأجنبية عادة ما تحول مدخلاتها إلى الخارج فإن ذلك يكون له تأثير سلبي على ميزان المدفوعات

المصرية وعلى قيمة الجنيه مقابل العملات الأجنبية واستمرار المعاناة من أزمة سعر الصرف وما يتبعه من تأثير سلبي على الاحتياطيات النقدية الأجنبية لدى البنك المركزي المصري.

### التطوير المطلوب:

وإذا ما استطاعت المكاتب والشركات المصرية العاملة في مجال الخاسبة والمراجعة تطوير الأداء ورفع كفاءة وإنتاجية العناصر البشرية العاملة لديها من خلال التدريب المستمر، وتحسين جودة النظم المطبقة والآلات والأجهزة المساعدة في عمليات المحصر والرقابة والمراجعة فإنها سوف تستطيع الصمود أمام المنافسين الأجانب شرط أن يتحقق ما يلي:

أ- إلمام شركات أو مكاتب المراجعة المصرية الصغيرة مع بعضها البعض لتكوين مكاتب أو شركات كبرى ذات رؤوس أموال كبيرة تحقق لها الوفورات الاقتصادية المرتبطة بإقتصاديات الحجم. وقد يتطلب ذلك أن تفرض الدولة ححد أدنى مرتفع لأسرأس المال المسموح به لتزويج بمزاولة النشاط مع منح فترة انتقالية للمكاتب والشركات الحالية لتوفيق أوضاعها مع الشروط الجديدة،

ولكى يمكن لبعض المكاتب أو الشركات تحقيق ذلك فقد لا تجد أمامها سوى الاندماج من أجل توفيق الأوضاع والاستمرار في مزاولة النشاط المهني في الخاسبة والمراجعة.

ب- التحديث الإلكتروني لتنظيم المنطقة في أعمال المحصر والخاسبة والمراجعة إعداد وكتابة التقارير في إطار جودة النظم الإدارية الشاملة ومن أجل الحصول على شهادة الأيزو التي تحتاج إلى إعادة تأهيل وإعادة هيكلة للنظم والموارد المادية والبشرية واستخدام التقنية الحديثة في إنجاز الأعمال الاستشارية والمالية والخاسبة وإعداد القوائم المالية.

ج- الاهتمام بتدريب العناصر البشرية التي لديها استعداد طيب يشر بالنجاح في معهد خاص للمحاسبين والمراجعين. وذلك من أجل ربط الأجر بالإنتاجية والكفاءة في القيام بالأعمال المهنية المطلوبة.

د- إنشاء جهاز مسؤول الإشراف على مكاتب وشركات الخاسبة والمراجعة وتقييم أداؤها وترتيب درجة جدارتها وإعلانها لمن يهمهم الأمر من أجل خلق روح تنافسية بين المكاتب أو الشركات تدفعهم إلى تطوير

جودة الأداء وتقليل الفجوة بين توقعات المستخدمين للبيانات والقوائم المالية وبين مسؤوليات المراجعين المهنية خاصة وأنه مضى وقت طويل دون حدوث تطوير يذكر.

ويمكن أن يقوم هذا الجهاز المقترح بدور إيجابي في التوعية بدور وحدود مسؤوليات مراجع الحسابات ودرجة استقلالية من أجل تقليل فجوة التوقعات السابق الإشارة إليها ضمن التحديات التي تواجه عمل شركات الخاسبة والمراجعة في المستقبل.

هـ- سرعة إصدار لسانون منع الاحتكار وتطبيق أحكامه على الخدمات المهنية كخاسبة والمراجعة لحماية الشركات المصرية من الاحتكارات الأجنبية في المستقبل.

### هوامش الدراسة

1- John Hasken, Restructuring the GATT system, New York, 1999, pp36-40.

٢- د/ يحيى أبو طالب -

عرض وتحليل وتقييم لمعايير

الخاسبة الدولية الصادرة عن لجنة

معايير الخاسبة الدولية - بحث

مقدم إلى المؤتمر الضريبي الثالث

- اخور الثالث - مركز صالح

كامل للاقتصاد الإسلامي وجمعية

الضرائب المصرية - القاهرة -

٢٠-٢١ إبريل ١٩٩٦.

٣- د/ نعيم فهيم حنا -

تقييم مسئولية مراقب الحسابات

في ظل التطورات الاقتصادية

المعاصرة - بحث مقدم إلى المؤتمر

الضريبي الثالث - اخور الرابع

- مركز صالح كامل للاقتصاد

الإسلامي وجمعية الضرائب

المصرية - القاهرة ٢٠-٢١

إبريل ١٩٩٦.

٤- د/ عماد سيد قطب -

دور مراجع الحسابات في

مراجعة نظم الجودة والأيزو

٩٠٠٠ في ضوء العلاقة بين

الرقابة المالية والمواصفات الدولية

لنظم تأكيد الجودة (الأيزو

٩٠٠٠) - بحث مقدم إلى المؤتمر

الضريبي الثالث - مركز صالح

كامل للاقتصاد الإسلامي وجمعية

الضرائب المصرية اخور الخامس

القاهرة ٢٠-٢١ إبريل

١٩٩٦.

٥- مجلة البورصة - الأهرام

الاقتصادي - القوائم المالية بين

طموح المساهمين وقدرات

المراجعين - العدد ١٩٢ -

١/١٥/٢٠٠١ ص ٨.

٦- مجلة البورصة - الأهرام

الاقتصادي - تطوير مهنة

الخاسبة ضمان لشفاية البورصة

- العدد ١٩٩ -

٥/٣/٢٠٠١ ص ٢٢.





• ۱۰۱۵۴۲۳۳ •





Sadat Academy For  
Management Sciences  
Research Center

# Administrative Research Review



RESEARCH CENTER

Vol. 12, N.1, January 2000